

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E
NEGÓCIOS - EPPEN**

GABRIELA NUNES DE BRITO

**MULHERES NAS EMPRESAS E O ALCANCE DA IGUALDADE DE
GÊNERO**

Osasco

2021

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E
NEGÓCIOS - EPPEN**

GABRIELA NUNES DE BRITO

**MULHERES NAS EMPRESAS E O ALCANCE DA IGUALDADE DE
GÊNERO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola Paulista de Política, Economia e
Negócios – EPPEN da Universidade Federal de
São Paulo como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marcia Carvalho de
Azevedo.

Osasco

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B862m BRITO, Gabriela Nunes de
Mulheres nas empresas e o alcance da igualdade de gênero
/ Gabriela Nunes de Brito. - 2021.
77 f.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Universidade
Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política, Economia e
Negócios, Osasco, 2021.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marcia Carvalho de Azevedo.

1. Equidade e igualdade de gênero. 2. Mulheres nas organizações. 3.
Prêmios e programas de promoção da inclusão e diversidade. I. Azevedo,
Prof^a. Dr^a. Marcia Carvalho de , II. TCC
- Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 331.4



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIELA NUNES DE BRITO
**MULHERES NAS EMPRESAS E O ALCANCE DA IGUALDADE DE
GÊNERO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Escola Paulista
de Política, Economia e Negócios – EPPEN
da Universidade Federal de São Paulo –
Unifesp como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação:

01/03/2021

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Marcia Carvalho de Azevedo
Universidade Federal de São Paulo

Prof.^a Dr.^a Gabriela de Breláz
Universidade Federal de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as pessoas e oportunidades que colocou na minha vida.

Agradeço aos meus pais por todo o esforço, amor, carinho, paciência, ajuda e incentivo em todas as etapas da minha vida, mas em especial durante esta graduação; a minha mãe, obrigada por sempre dizer que tudo ia dar certo, pelo tempo e disposição de me buscar todos os dias na faculdade e por acreditar que eu sou capaz mesmo quando eu não acreditava. Ao meu pai, obrigada por todos os comentários, leituras de trabalhos, apoio e força nos momentos mais difíceis. O que eu conquistei até aqui, foi graças a vocês e serei eternamente grata por tudo o que vocês fizeram e fazem por mim.

Agradeço a Prof.^a, e minha orientadora, Dr.^a Marcia Carvalho de Azevedo por toda ajuda durante a elaboração deste trabalho.

A todos os amigos que eu fiz durante os cinco anos na EPPEN, mas principalmente a Ana Carolina Vieira e Sarah Campos por dividirem comigo as alegrias, raivas, tristezas e todas as fortes emoções que vieram junto com a graduação (e as outras partes das nossas vidas). Não teria conseguido passar por tudo isso sem a amizade de vocês.

Aos meus amigos da Germinare, que mesmo após muitos anos continuam ao meu lado, me ajudando e incentivando a cada passo do caminho; em especial a Lorenzo Appel, Giovanna Soares, Heloisa Feliciano e Natália Maffei.

Agradeço ao pessoal do meu trabalho, sobretudo a Camila Florêncio, Cassiana Macena, Mariana Melfi e Adrieli Cazetta, que me ajudaram durante toda a graduação, com ideias, textos, aceitando participar de entrevistas e me encorajando todos os dias.

E a todas as mulheres que lutaram e continuam lutando para alcançarmos a igualdade.

“Mas ela vai para o mesmo trabalho todos os dias/ Ela trabalha muito e recebe pouco/ Só pela forma como o corpo dela é feito/ Isso não é insano?/ Se nunca te disseram como você deve ser/ O que você deve vestir, como você deve falar/ Se você nunca gritou pra ser ouvido/ Você nunca viveu no mundo de uma mulher.”

(Woman’s World – Little Mix)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo propor programas de apoio a contratação e permanência de um maior número de mulheres no quadro de funcionários administrativos de uma empresa do setor curtumeiro. De modo específico, buscou-se identificar diretrizes que levaram a implantação de práticas e programas de inclusão de gênero e empoderamento de mulheres. Para isso, inicialmente foi feita uma apresentação sobre a evolução histórica da mulher no mercado de trabalho, sobre igualdade e equidade de gênero e definição de gênero. Em seguida, foram exibidos alguns programas (nacional e internacional) voltados para a inclusão de gênero nas organizações e um panorama de alguns países que são reconhecidos por sua participação em programas de inclusão de mulheres no mercado de trabalho. Com relação ao método, trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foram levantados dados documentais, que foram posteriormente analisados e utilizados como base para a proposição de programas e ações para a empresa do setor curtumeiro em questão.

Palavras-chave: Igualdade e Equidade de Gênero. Mulheres nas Organizações. Prêmios e Programas de Promoção da Inclusão e Diversidade.

ABSTRACT

This research aims to propose programs to support the hiring and retention of a larger number of women in the administrative headcount of a company in the tanning sector. Specifically, it sought to identify guidelines that led to the implementation of gender inclusion practices, programs and women's empowerment. For this, initially, the historical evolution of women in the labor market, gender equality and equity and definition of gender were introduced. Then, some programs (national and international) focused on the inclusion of gender in organizations and an overview of some countries that are recognized for their participation in programs for the inclusion of women in the labor market were presented. Regarding the method, it is a qualitative research, in which documentary data were collected and later analyzed and used as a basis for proposing programs and actions for the company in the tanning sector in question.

Keywords: Gender Equality and Equity. Women in Organizations. Awards and Programs to Promote Inclusion and Diversity.

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Perfil da Mão de Obra – Quantidade..... | 34 |
| Quadro 2 – Premiações de Grande Relevância no Brasil..... | 36 |
| Quadro 3 – Distribuição de Pesos Critérios de Avaliação..... | 38 |
| Quadro 4 – Empresas Ganhadoras do Prêmio WEPs 2019..... | 39 |
| Quadro 5 – Evolução de Empresas Participantes do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça..... | 40 |
| Quadro 6 – Empresas ganhadoras 5ª Edição Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.... | 41 |
| Quadro 7 – Ações Desenvolvidas por Organizações..... | 52 |
| Quadro 8 – Proposta de Ações para a Empresa X..... | 55 |
| Quadro 9 – Classificação das Ações Propostas..... | 64 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 Introdução | 12 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 13 |
| 1.2 Objetivos | 15 |
| 1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> | 15 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 15 |
| 1.3 Justificativa | 15 |
| 2 Revisão da Literatura | 17 |
| 2.1 Evolução Histórica da Mulher no Mercado de Trabalho | 17 |
| 2.2 Igualdade e Equidade na Sociedade | 17 |
| 2.3 Igualdade e Equidade de Gênero | 19 |
| 2.4 Empresas Engajadas com a Igualdade e Equidade de Gênero | 20 |
| 2.5 Programas de Promoção da Inclusão e Diversidade | 25 |
| 2.5.1 <i>Women's Empowerment Principles (WEPs)</i> | 26 |
| 2.5.2 <i>Prêmio WEPs Brasil</i> | 27 |
| 2.5.3 <i>Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça</i> | 29 |
| 3 Procedimentos Metodológicos | 32 |
| 3.1 Método de Pesquisa | 32 |
| 3.2 Tipos de Dados | 32 |
| 3.3 Propósito | 32 |
| 3.4 Meios de Pesquisa | 33 |
| 3.5 Técnica de Coleta de Dados | 33 |
| 3.6 Técnica de Análise de Dados | 34 |
| 4 Resultados | 35 |
| 4.1 Empresa Analisada | 35 |
| 4.2 Premiações Identificadas | 35 |
| 4.2.1 <i>Prêmio WEPs Brasil – Resultados Última Edição</i> | 39 |
| 4.2.2 <i>Programa de Pró-Equidade de Gênero e Raça – Resultados Última Edição</i> | 41 |
| 4.3 Empresas Ganadoras de Prêmios e Seus Programas | 44 |
| 4.3.1 <i>Unilever</i> | 44 |
| 4.3.2 <i>Avon</i> | 46 |
| 4.3.3 <i>Petrobras</i> | 47 |
| 4.4 Panorama dos Países na Gestão da Igualdade | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.5 Ações Desenvolvidas Pelas Organizações | 51 |
| 5 Proposta | 55 |
| 5.1 Propostas de Programas e Ações | 55 |
| 5.1.1 <i>Classificação dos Programas e Ações Propostos</i> | 64 |
| 6 Conclusão | 67 |
| Referências | 69 |

1 Introdução

Historicamente, a participação da mulher no mercado de trabalho sempre foi muito baixa: durante muitos anos, devido a crenças culturais e religiosas, suas funções se limitavam a cuidar e zelar por suas casas, famílias e maridos, pois se acreditava que o provedor do lar deveria ser o homem. A Revolução Industrial foi um estopim para a entrada do gênero feminino no mercado de trabalho, graças à utilização de maquinários – o que tornava o trabalho um pouco menos braçal – e a grande necessidade das empresas por mão-de-obra. Outro marco da entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho foram as Guerras Mundiais, já que as mulheres precisaram assumir o papel de provedoras do lar, no entanto, as mulheres recebiam menos que os homens por seus serviços prestados.

No Brasil, houve um aumento da participação feminina no mercado de trabalho a partir da década de 1970, esse fato se deu por conta da expansão da economia e industrialização crescente. Com isso, a incorporação de novos trabalhadores – inclusive de mulheres – se tornou cada vez mais favorável. O aumento da inserção do trabalho feminino no mercado profissional é decorrente não só das mudanças das estruturas econômicas e de mercado, mas também está fortemente relacionada ao aumento da escolaridade, da independência feminina, da maior necessidade de complementar a renda familiar e da redução do número de filhos (Brandão et al., 2015).

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério da Economia de 2017, fornecidas pelo Ministério do Trabalho, houve um crescimento da ocupação feminina em postos formais de trabalho de 41,9% em 2011 para 44,0% em 2017. Além de uma menor participação em postos formais de trabalho, a presença feminina cai ainda mais em posições de liderança, por exemplo. Apesar do avanço, o dado não condiz com o percentual de mulheres na população brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2017, as mulheres já são maioria no país, sendo 51,08% da população total. Outro ponto a ser levado em consideração é quando olhamos o quadro de funcionário de algumas empresas, sendo possível perceber que a porcentagem de mulheres, muitas vezes, é ainda menor do que a citada anteriormente.

A Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou no 61º período das sessões da Comissão da ONU sobre a Situação das Mulheres (CSW), sobre “O Empoderamento Econômico das Mulheres no Mundo do Trabalho em Mudança” que apenas 50% das

mulheres que estão nas faixas etárias aptas a trabalhar fazem parte da População Economicamente Ativa (PEA) do mundo. Além disso, temos que a maioria das mulheres possuem empregos informais ou que necessitem de menor qualificação (recebendo salários mais baixos) e também são as responsáveis pelos cuidados da casa e da família (ONU Mulheres Brasil, 2020b).

Em 2015, foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que determinam metas a serem cumpridas até 2030 buscando o desenvolvimento sustentável do planeta (Agenda 2030, 2020a). Dentre esses ODSs, há o objetivo “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Para conquistar esse objetivo, foram estabelecidas algumas metas, como: “reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais” e “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”(Agenda 2030, 2020b).

Em apoio a esse objetivo, a ONU Mulheres lançou uma iniciativa global: “Por um planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo pela igualdade de gênero” a fim de estimular a construção de um planeta com condições de equidade para todos, contando com o empenho de mulheres, homens, sociedade civil, governos, empresas, universidades e meios de comunicação para eliminar as desigualdades de gênero (ONU Mulheres Brasil, 2020a). Outra ação promovida pela ONU Mulheres foi o movimento *#HeForShe*, uma campanha de solidariedade lançada em 2014 de defesa dos direitos das mulheres.

Em paralelo, foram criados os Princípios de Empoderamento das Mulheres (em inglês Women’s Empowerment Principles (WEPs)), que são um conjunto de princípios que tem como objetivo oferecer diretrizes para as empresas sobre como promover e incentivar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres (Women’s Empowerment Principles, 2020a). Estabelecidos pela parceria entre o Pacto Global da ONU e pela ONU Mulheres os WEPs são uma forma primário de informar e estimular as corporações com relação as questões de igualdade de gênero da agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Women’s Empowerment Principles, 2020a).

1.1 Problema de Pesquisa

Segundo o relatório “Better Leadership, Better World”, iniciativa lançada pela Business & Sustainable Development (comissão de negócios que se baseia nas experiências e ações de setores privados mundialmente e de líderes da sociedade civil para pesquisar e investigar casos para o desenvolvimento sustentável de todos) (Woman Rising 2030, 2018), o alcance da igualdade de gênero em termos profissionais, pode gerar mais de 380 milhões de empregos e liberar na economia mundial, mais de US\$ 12 trilhões por ano até 2030. Com base nos dados mostrados anteriormente, é possível perceber que houve um significativo avanço no número de mulheres nas empresas, mas isso ainda não é suficiente, principalmente quando analisamos setores específicos.

De acordo com informações divulgadas pelo Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB) em 2020, o Brasil possui o maior rebanho bovino comercial do mundo e, por isso, conta com mais de 250 curtumes (que realizam o processamento da pele após o abate) que empregam mais de 40 mil pessoas. Entre esses curtumes, temos a Empresa X (multinacional), que é dona de 16 fábricas, contando com mais de cinco mil colaboradores que realizam o processamento de, em média, 35 mil couros/dia (considerando todos os estágios do processamento), vendendo para o mercado automotivo, moveleiro, calçados e artefatos do mundo todo. As unidades estão localizadas estrategicamente próximas aos principais frigoríficos a fim de diminuir custos logísticos e garantir o curtimento da pele dentro do tempo correto.

Considerando o quadro de funcionários, em agosto de 2019, a proporção entre homens e mulheres em cargos administrativos (considerando todos os cargos que não são classificados como “Operação – Produção Direta”, ou seja, todos os cargos que não tem contato de forma direta com o couro) estava em, aproximadamente, 67% e 33%, respectivamente.

Apesar de o setor curtumeiro ser um ambiente predominantemente masculino as atividades relacionadas à área administrativa permitem – em geral – uma distribuição de gênero mais uniforme. Diante desses dados, torna-se pertinente um estudo que aborde programas e ações que propiciem uma maior contratação e posterior retenção de mulheres em empresas deste segmento. A motivação para o foco do estudo ser o setor curtumeiro se deve a proximidade da autora com esse segmento da indústria brasileira.

Assim, para o presente trabalho, a questão que definiu a oportunidade de pesquisa pode ser colocada da seguinte forma: como conseguir contratar e manter mais mulheres no quadro de funcionários administrativos de uma empresa do setor curtumeiro?

1.2 Objetivos

Este tópico apresenta os objetivos definidos para essa pesquisa, levando em consideração tanto o objetivo geral quanto os específicos e como se aplicam a temática escolhida para nortear o presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor programas de apoio à contratação e permanência de um maior número de mulheres no quadro de funcionários administrativos de uma empresa do setor curtumeiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, temos:

- Identificar diretrizes que levaram a implementação de práticas e programas de inclusão de gênero em empresas reconhecidas pelo seu trabalho em busca da igualdade de gênero;
- Mapear práticas e programas de inclusão de gênero e empoderamento de mulheres em empresas reconhecidas pelo seu trabalho em busca da igualdade de gênero;
- Mapear programas internacionais de empresas bem sucedidas na questão de inclusão de gênero e empoderamento de mulheres.

1.3 Justificativa

A participação feminina no mercado de trabalho vem em crescimento desde o século XVIII, no entanto, ainda está longe de ser a ideal ou estar minimamente equilibrada, não só com relação a sua participação no quadro das empresas, mas também com relação as chances de progredir em suas carreiras e alcançar a igualdade salarial. O aumento da difusão das ideias do Movimento Feminista fez com que o assunto “igualdade de gênero nas organizações” fosse cada vez mais comentado e levado em consideração pelas empresas, gerando assim, uma ampla base de conteúdos. Desta forma, é pertinente realizar uma projeção histórica, bem como uma pesquisa em relação às empresas que estão trabalhando para alcançar e manter a igualdade e equidade de gênero.

A proposição de um modelo ou programa pode gerar contribuições para a Empresa X, que poderá ter profissionais bem qualificadas, podendo conseguir vantagens competitivas perante seus concorrentes (graças à heterogeneidade para o desenvolvimento de soluções e aumento das chances de alcançar os objetivos estabelecidos), para mulheres que poderão ter a chance de entrar e permanecer no quadro de funcionários da companhia e para os homens que poderão se libertar das limitações e amarras (estereótipos de gênero) dos seus papéis sociais.

2 Revisão da Literatura

O presente capítulo começa com a evolução histórica da mulher no mercado de trabalho, seguido por informações sobre igualdade e equidade de gênero na sociedade e definição de gênero. Posteriormente, serão apresentados alguns programas (de origem nacional e internacional) voltados para a inclusão de gênero nas organizações.

2.1 Evolução Histórica da Mulher no Mercado de Trabalho

Alguns fatos históricos foram decisivos para a mudança do olhar da sociedade para com as mulheres: a Revolução Industrial (conjunto de mudanças nos séculos XVIII e XIX como a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e introdução das máquinas para a produção industrial em larga escala) bem como a Primeira e a Segunda Guerra Mundial foram responsáveis por adicionar mulheres ao mercado de trabalho, pois a demanda por trabalho estava em ascensão, devido à falta de mão de obra (Schlickmann & Pizzarro, 2013).

Na Revolução Industrial, esse fato se deu devido ao aumento súbito da demanda de produção e graças à utilização de maquinários, que tornava o trabalho um pouco menos braçal, possibilitando assim a entrada da mulher no mercado de trabalho (Canabarro & Salvagni, 2015); Já no pós-guerra, a falta de trabalhadores se deu pois os homens iam para as Guerras e muitos não voltavam (e ainda, vários que voltavam não estavam mais capacitados fisicamente para voltarem aos seus antigos empregos), o que gerou a necessidade das mulheres assumirem o papel de provedoras, assumindo empregos fora do lar, realizando o trabalho antes atribuído aos homens da família (Schlickmann & Pizzarro, 2013).

No Brasil, a participação feminina no mercado de trabalho teve um aumento expressivo a partir da década de 1970, exercendo papéis e atuando de forma mais significativa em hospitais, escolas, creches e comércio, impulsionada pela necessidade de alterar sua imagem e seu papel perante a sociedade e complementar a renda familiar. Paralelamente ocorreu uma redução do número de filhos (Rocha et al., 2014). A emancipação das mulheres se deu também muito em função do aumento do nível de escolaridade da população feminina (Capelle *et al*, 2006 citado em Rocha et al., 2014, p. 51); atualmente, 30% das mulheres possuíam nível superior ou pós-graduação completo, enquanto que esse número cai para 24% quando falamos dos homens (Carmo, 2019), o que possibilita melhores oportunidades no mercado de trabalho.

2.2 Igualdade e Equidade na Sociedade

A Organização das Nações Unidas (ONU), com sede em Nova York, foi fundada em 24 de outubro de 1945 e é uma organização internacional formada por 193 países que se uniram voluntariamente após as Guerras Mundiais, com o intuito de promover e administrar a paz, analisar e ajudar em problemas econômicos, sociais, culturais, humanitários e ambientais, organizar conferências internacionais e auxiliar no desenvolvimento mundial (Organização das Nações Unidas, 2020a). A ONU possui diversas campanhas e ações de Direitos Humanos que têm como objetivo promover a diversidade e a igualdade entre as pessoas; entre essas ações é possível destacar a iniciativa “Livres e Iguais”, a qual busca promover a igualdade de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais (LGBT) (Organização das Nações Unidas, 2020b) e a “*#ZeroDiscriminação*” que tem como objetivo combater qualquer tipo de discriminação e promover a tolerância, a compaixão e a Paz (Organização das Nações Unidas, 2020c).

Para promover as campanhas e iniciativas de Direitos Humanos, a ONU conta com agências específicas para focar os esforços; entre elas, há a Organização Internacional do Trabalho (OIT), fundada em 1919 que tem por objetivo promover a justiça social com o auxílio de seus participantes (representantes de governos, organizações de empregadores e de trabalhadores de 183 Estados-membros) e possui como um de seus princípios fundamentais estimular oportunidades que possibilitem o acesso de homens e mulheres a trabalhos decentes (condição fundamental para a superação da pobreza e desigualdades sociais), produtivos, e em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade (Organização Internacional do Trabalho, 2020a). Para isso, a OIT reúne todos os participantes a fim de estabelecer normas trabalhistas, desenvolver políticas, incentivar práticas e elaborar programas que possibilitem condições para a superação da pobreza, de desigualdades sociais e que garanta um desenvolvimento sustentável (Organização Internacional do Trabalho, 2020a).

A OIT possui representação no Brasil desde 1950, com programas e atividades que buscam apoiar o esforço nacional de promoção do trabalho decente; em 2006 foi assinada e lançada a Agenda Nacional de Trabalho Decente que tem como prioridade a geração de mais empregos (com igualdade de oportunidades e tratamentos) e a erradicação dos trabalhos escravos e infantis (Organização Internacional do Trabalho, 2020b).

Outra agência de forte atuação nas ações de Direitos Humanos é a ONU Mulheres: com sede em Nova York, que foi criada em 2010 e tem como propósito, unir, fortalecer e

ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres. A agência possui seis áreas prioritárias de atuação: participação política, empoderamento econômico, fim da violência, paz e segurança, governança/planejamento e normais regionais/globais em favor das mulheres (ONU Mulheres Brasil, 2020c). Como forma de estimular o direito de acesso igual aos recursos econômicos a ONU Mulheres busca incentivar o empoderamento feminino e promover a equidade de gênero em todas as atividades sociais e principalmente econômicas; ciente do papel das empresas nesse processo, a ONU Mulheres e o Pacto Global criaram os WEPS (em português, Princípios de Empoderamento das Mulheres) – os quais ajudam as organizações a incorporarem em sua cultura valores e práticas em prol das mulheres (ONU Mulheres Brasil, 2020c).

Para isso, há parcerias com empresas, como a Coca-Cola Brasil que, por meio de uma aliança global, já conseguiram capacitar mais de 22 mil mulheres e 13 mil homens de comunidades de baixa renda sobre questões de igualdade de gênero, empoderamento e direitos humanos (ONU Mulheres Brasil, 2020d).

2.3 Igualdade e Equidade de Gênero

Gênero pode ser entendido como parte da diferença socialmente construída entre homens e mulheres; o termo pode ainda ser confundido com sexo físico-biológico (feminino e masculino). No entanto, vai muito além disso: na verdade, gênero é a identidade sociocultural formada pelas atribuições, diferenças de comportamento e qualidades percebidas entre homens e mulheres (Canabarro & Salvagni, 2015); ou seja, refere-se a uma pluralidade de papéis, ações e relacionamentos construídos pela sociedade para ambos os sexos. Ainda é possível definir o conceito de gênero como uma forma de relação social primária e imposição de poder (Scott, 1986 citado em Lucas, 2015, p. 19).

O movimento feminista foi o primeiro a questionar as concepções e predefinições sobre mulheres e homens, promovendo uma reformulação do significado de gênero; por tanto, essa definição pode ser considerada recente, já que até o século XVII só se conhecia e se falava sobre um modelo (sexo), o masculino; a mulher era vista e concebida como uma espécie de homem invertido e, por isso, um ser inferior e menos desenvolvido (Silva et al., 2005). E, devido às tradições e crenças sociais e religiosas o papel feminino pré-estabelecido através dos anos era de organização e permanência no lar, zelando e cuidando de sua família, enquanto que os homens deveriam ser os provedores da casa.

A igualdade de gênero, por conceito, é que todo e qualquer ser humano é livre para realizar e desenvolver suas capacidades e necessidades além de realizar escolhas sem as restrições geradas por estereótipos; seus direitos, responsabilidades e deveres não devem depender do sexo físico-biológico (Itaipu Binacional, 2020). Por tanto, parte-se do princípio que todos são iguais. No entanto, esse conceito leva a uma minimização da pluralidade e diversidade; sendo assim, é necessário que também exista a equidade entre gênero, o que significa que, tanto homens quanto mulheres, devem ser tratados de forma justa, de acordo com as suas necessidades e, principalmente, que o acesso a oportunidades, direitos, responsabilidades e benefícios para as pessoas deve ser independente de seu gênero (Programa ELAS, 2021).

Há uma forma clara e simples de explicar a diferença entre igualdade e equidade de gênero: enquanto a igualdade é direcionada a um ponto de partida igual para todos (sem levar em consideração o gênero), a equidade de gênero é direcionada a um ponto de chegada para todas as pessoas (sem distinções e/ou privilégios por seus gêneros). Além desses termos, um conceito que se tornou muito popular no meio empresarial é a diversidade, que pode ser definida de maneira geral como políticas e práticas que tem como objetivo incluir pessoas que são consideradas, de alguma forma, diferentes dos membros que já fazem parte de algum grupo/instituição (Herring & Hederson, 2011, citado em Williams et al., 2014, p. 442).

2.4 Empresas Engajadas com a Igualdade e Equidade de Gênero

Diversos trabalhos têm discutido os impactos, tanto da globalização quanto de questões de igualdade de gênero nas organizações, principalmente devido a implantação de novas tecnologias e mudanças na cultura organizacional. No entanto, o aumento da participação feminina nas empresas não alterou questões relevantes como igualdade salarial e condições de trabalho e saúde (Azevedo, 2007).

2.4 Empresas Engajadas com a Igualdade e Equidade de Gênero

A introdução das mulheres no mercado de trabalho foi o início de um processo que favoreceu mudanças sociais, estruturais e mentais da sociedade. No entanto, o preconceito e a discriminação foram muito grandes desde o primeiro contato: os empregadores não olhavam as mulheres como mão de obra qualificada, mas sim como uma forma fácil de obter lucros – eram vistas como seres de bom custo-benefício por receber salários menores que o dos homens e muitas vezes incompatíveis com as funções exercidas (Ribeiro & Jesus, 2016).

Entende-se que, desde então, as mulheres vêm sendo consideradas como força de trabalho secundária; essa imagem resiste as mais diversas mudanças (sociais, políticas e econômicas), mesmo com as evidentes e crescentes comprovações da qualidade de seu trabalho e de seu desempenho laboral (Abramo, 2007). A maternidade é o principal fator para que os aumentos e promoções sejam dados mais para os homens, já que as mulheres passam a ter um papel ainda mais fundamental nas estruturas das famílias e, com a chegada da criança, a pausa ou interrupção completa da carreira se intensifica (Abramo, 2007).

As situações de desigualdade foram objeto de estudo da pesquisa realizada pelo World Economic Forum (WEF), que colocou o Brasil em 82º lugar numa lista de 135 nações, considerando questões como participação econômica, educação, participação política, de saúde, entre outros. Um dos principais motivos que justificam a posição ocupada pelo país nessa pesquisa é a diferença salarial e a distribuição de ocupações desigual entre homens e mulheres (Rocha et al., 2014), fazendo com que o Brasil seja comparado com países como Bolívia, o México, as Ilhas Maldivas e a Guatemala, devido a esse tipo de disparidade (Hausmann; Tyson; Zahidi, 2011, citado em Rocha et al., 2014, p. 53).

Para apoiar a igualdade de gênero, as empresas têm trabalhado com programas de Diversidade de Gênero, a fim não só de aumentar a participação feminina nas organizações, mas também, porque algumas pesquisas indicam que empresas com força de trabalho heterogênea conseguem aumentar os seus lucros através da expansão de mercado, redução de rotatividade, aumento da produtividade, inovação (Hemphill & Haines, 1997, citado por Williams et al., 2014, p. 442) e maior satisfação dos colaboradores (Olsen et al., 2016). A diversidade na força de trabalho tem sido associada à promoção de novas formas de pensar e ao desenvolvimento de habilidades específicas por meio da troca de experiências e vivências distintas. Alguns dos programas mais comuns são: Contratações e Promoções Direcionadas, Programas de Mentoria, Grupos de Afinidades e Treinamentos sobre Diversidade (Williams et al., 2014).

Esses programas podem ser um diferencial e um atrativo para mulheres, além de aumentar as vantagens competitivas da empresa perante seus concorrentes (Olsen et al., 2016). Sendo assim, os programas de diversidade não são mais um “luxo” que apenas algumas empresas possuem; com o mundo globalizado, passou a ser uma necessidade para se manter bem posicionado no mercado (Cundiff et al., 2009).

Muitas empresas vêm divulgando informações relevantes sobre seus números com relação à igualdade de gênero. Por exemplo, temos a Unilever (companhia multinacional anglo-holandesa que produz bens de consumo em 190 países, nas categorias de cuidados pessoais, alimentos, limpeza, entre outros) que anunciou em março de 2020 que atingiu o mesmo número de mulheres e homens em cargos de liderança, pela primeira vez na história (Spary, 2020). Esse marco foi alcançado um ano antes da data estipulada para atingir a meta de ter 50/50 entre os cargos de gestão; este número cresceu consideravelmente, já que em 2010, havia apenas 38% de mulheres em cargos gerenciais (Spary, 2020).

Atualmente, a companhia também possui um conselho não executivo composto 45% por mulheres. Essa lacuna de gênero foi solucionada após a identificação e posterior progresso na inclusão de mulheres em departamentos em que estavam sub-representados, como Financeiro, Cadeia de Suprimentos, Operações e Tecnologia. A inclusão do gênero feminino se deu através da implantação de requisitos de entrevistas com equilíbrio de gênero e medição da proporção de nomeações de gênero (o quanto as mulheres estavam sendo indicadas e/ou nomeadas a aumentos de salários e promoções). O CEO da Unilever, Alan Jope, disse em entrevista que igualdade de gênero pode ser o maior e mais importante passo para o desenvolvimento social e econômico mundial; ter uma força de trabalhado equilibrada em relação ao gênero deve apenas ser um dado concreto e não algo que as empresas aspiram; com isso, a Unilever está buscando utilizar a influência de suas marcas para promover mudanças positivas na sociedade.

Com a cultura organizacional de “times diversos são mais fortes”, temos o Nubank, que, além de ter uma cofundadora mulher – Cristina Junqueira, que grávida de 40 semanas, foi capa da Forbes Brasil em março de 2020, ilustrando a matéria sobre as mulheres mais poderosas do Brasil – tem 43% do quadro composto pelo público feminino (considerando todas as áreas da empresa e níveis de senioridade); e estão trabalhando para que esse percentual cresça cada vez mais. No dia 08 de março de 2020, como ação de reconhecimento e celebração ao Dia Internacional da Mulher, a empresa realizou uma série de publicações em seu blog, mostrando a história de algumas das várias mulheres que são responsáveis pelo sucesso do banco (Redação Nubank, 2020).

Em uma das matérias apresentadas nos blog, o Nubank trouxe informações de um estudo realizado pela plataforma Cloverpop (aplicativo que tem como proposito, ajudar

empresas a transformar as práticas de tomada de decisão, a fim de inovar, melhorar seu desempenho e gerar maior envolvimento dos funcionários com os negócios da organização), considerando mais de 600 medidas adotadas por diferentes empresas, que demonstrou que equipes mais heterogêneas podem chegar a conclusões em metade do tempo, tomam decisões de negócio melhores em 87% dos casos e entregam resultados 60% melhores (Maia, 2020). A explicação para isso é que times compostos por um perfil dominante possuem mais dificuldades em compreender as necessidades de um público que não conhece (Maia, 2020).

No entanto, empresas que possuem políticas de inclusão de gênero ainda são minoria no país: segundo uma pesquisa realizada pelo site *Vagas.com* com profissionais da área de Recursos Humanos (RH), seis em cada dez companhias não possuem nenhum programa voltado para grupos que sofrem discriminação (como mulheres, negros, deficientes e LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, trans e travestis, queers, intersexo, assexual e outras diversas possibilidades de orientação sexual e/ou identidade de gênero). Entre esses profissionais de RH que participaram da pesquisa, 25% afirmaram que as companhias não estão aptas a tratar do tema (Futema, 2018).

A especialista em diversidade e inclusão Cris Kerr – que recebeu o Prêmio WEP's em 2019 em reconhecimento do seu trabalho em prol da equidade de gênero – afirma que a parte mais difícil da implantação de programas em incentivo a diversidade e igualdade é justamente fazer a inclusão de forma adequada. Em entrevista, Cris Kerr disse que o que as empresas tem feito atualmente é diversidade, mas ainda estão longe de conseguir a inclusão. Por fim, ela ainda faz uma analogia: é como se fizessem uma festa, convidassem pessoas dos mais diferentes tipos e deixassem todos sentados em seus grupos; você criou um ambiente diverso, mas não incluiu (Futema, 2018). Em outras palavras, incluir é dar voz ativa para que essas pessoas se sintam realmente parte daquele grupo ou ambiente.

Outro ponto que deve ser levado em consideração com relação às mulheres nas empresas e considerando o atual cenário mundial é que, durante a pandemia de COVID-19 que atingiu o mundo todo, principalmente no início (entre os meses de março e abril), houve uma grande quantidade de demissões nos mais diversos setores. No entanto, a proporção das demissões x posteriores contratações foi desigual: foram fechadas vagas 220,4 mil vagas para as mulheres enquanto que foram geradas 107,5 mil vagas para os homens (considerando o resultado entre contratações e demissões desde março até novembro; os dados são do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)) (Resende, 2021).

Segundo o Governo Federal Brasileiro, esse fato se deve às características relacionadas a crise econômica gerada pela pandemia: os setores que contam com a maior participação das mulheres (comércio e serviços) foram os mais afetados, muito influenciado pelas medidas de distanciamento social para tentar evitar o contágio do vírus. Já com relação aos homens, que são maioria em setores industriais, agropecuária e construção, houve uma maior estabilidade e, quando houve queda, a recuperação foi rápida. Além disso, o fechamento de escolas e creches é apontado como um dos fatores que aumentam ainda mais a carga familiar que é depositada nas mulheres (Resende, 2021).

Algumas organizações estão trabalhando arduamente para diminuir o gap que existe entre homens e mulheres no mercado de trabalho, mostrando que incluir mais mulheres em seu quadro de funcionários vai além de questões de direitos humanos, mas considera também o aumento de benefícios econômicos: para a organização e para a economia mundial (Calais et al., 2020).

A Amaro é uma organização conhecida como *fashiontech* (são as chamadas empresas que juntam moda e tecnologia), fundada em 2012 pelo suíço Dominique Oliver, a empresa é reconhecida como uma das pioneiras nesse segmento e possui um quadro de funcionários formado por 67% de mulheres, e com relação a liderança, esse percentual é de 61%. Esse feito deve-se principalmente, pela questão da sororidade (mulheres apoiando e incentivando outras mulheres) que está muito intrínseco na cultura organizacional da empresa (Calais et al., 2020). Outra questão importante para a Amaro é o processo que leva uma mulher a um cargo de liderança: tudo deve começar nos estágios iniciais, fornecendo as ferramentas necessárias para o crescimento e desenvolvimento das mulheres (Calais et al., 2020).

A DHL, uma das maiores empresas logísticas do mundo, possui em seu quadro de funcionários 41% de mulheres; embora a porcentagem geral ainda seja inferior a quantidade de homens na organização, os cargos mais altos são ocupados por mulheres (a organização tem uma CEO mulher e cinco dos sete diretores do conselho são mulheres) (Calais et al., 2020). A empresa apoia uma cultura organizacional livre de preconceitos, que busca um equilíbrio natural baseado no respeito mútuo e oportunidades de desenvolvimento com o programa “DHL4Her” que tem como objetivo empoderar as colaboradoras por meio de mentorias e consultorias de carreiras no estilo “mulheres para mulheres” (Calais et al., 2020).

Já a IBM tem como um dos valores a preocupação com a diversidade. Para isso, a organização criou grupos de afinidades, que tem como objetivo aumentar a diversidade de

inclusão, na qual funcionários se voluntariam periodicamente para pesquisar e debater sobre assuntos da atualidade, como o empoderamento feminino e a igualdade de gênero no ambiente de trabalho (Calais et al., 2020). Além disso, a empresa tem o programa chamado “Woman Next Generation”, no qual colaboradoras da companhia recebem dicas e ajuda de outras mulheres que conseguiram atingir cargos hierárquicos mais altos na organização (Calais et al., 2020).

A Mastercard busca trazer a diversidade para o dia a dia da organização a fim de ter visões e perspectivas diferentes nos momentos de tomada de decisão, já que para eles, a diversidade está diretamente conectada com a inovação e isso que diferencia a empresa e permite que ela se mantenha como uma das líderes de mercado (Calais et al., 2020). Para isso, a organização conta com algumas políticas internas focadas na igualdade de gênero, por exemplo: os processos seletivos devem sempre contar com, pelo menos, uma candidata mulher na etapa final, a equidade de salários deve ser garantida em qualquer vaga de qualquer nível hierárquico e, no momento da decisão final, o “comitê” deve ser formado por homens e mulheres (Calais et al., 2020). Além disso, a Mastercard conta com um programa chamado “Relaunch Your Career”, que tem como objetivo a recolocação de profissionais que estão afastadas há dois anos ou mais do mercado de trabalho (Calais et al., 2020).

No entanto, essas organizações precisam tomar cuidado ao incorporarem às suas culturas organizacionais esses programas, pois se não forem conduzidos da maneira correta, podem acabar se associando a fatores negativos da diversidade de gênero, como estereótipos de gênero (Elsass & Graves, 1997, citado em Ali et al., 2015, p. 556) e aumento de conflitos internos (Pelled, 1996, citado em Ali et al., 2015, p. 556). Outro cuidado que as empresas devem ter é não direcionar seus esforços apenas a cargos de gestão, afinal o crescimento hierárquico é importante, no entanto é necessário que se tenha uma base bem construída, para que as mulheres consigam permanecer nas empresas em outros cargos e, com o tempo e experiência, consigam chegar (e se manter) em posições de liderança.

2.5 Programas de Promoção da Inclusão e Diversidade

Atualmente, há várias iniciativas e programas voltados à diversidade e inclusão de grupos minoritários nas organizações; a seguir, será apresentado um panorama de programas que possuem como foco a promoção da inclusão de mulheres na força de trabalho de algumas empresas. O principal programa internacional identificado foi o Princípios de Empoderamento das Mulheres (em inglês, *Women's Empowerment Principles* (WEPs)), que

conta com empresas signatárias em praticamente todos os países, possuindo uma versão brasileira (sendo, também, o principal prêmio internacional presente no Brasil) e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, sendo o programa nacional com maior abrangência, contando com empresas participantes de todo o território brasileiro.

Esses programas possuem grande importância devido a algumas questões que ainda são impeditivos para o alcance da igualdade de gênero nas organizações; um dos motivos mais relevantes é o chamado “teto de vidro”: consiste na sub-representação das mulheres em cargos de liderança e comando das organizações. Esse fato se deve a uma barreira existente e com grande força – porém não tangível – que dificulta ou impede a ascensão das mulheres em suas carreias (Vaz, 2013).

Existem duas vertentes para que enfatizam essa barreira nas organizações, sendo o primeiro chamado de preferência, na qual o empregador prefere contratar ou promover um homem a uma mulher, mesmo que o trabalho desenvolvido por eles seja idêntico. O segundo diz respeito ao estigma enraizado na sociedade de a produtividade e das mulheres é menor do que a dos homens (devido questões como cuidado maior com a família e a dupla jornada de muitas mulheres). Esses preconceitos levam a discriminação do gênero feminino e impedem muitas vezes que as mulheres ocupem cargos mais altos na hierarquia das organizações (Mota et al., 2014).

2.5.1 Women's Empowerment Principles (WEPs)

Criados em 2010, os Princípios de Empoderamento das Mulheres (em inglês, *Women's Empowerment Principles* (WEPs)) são um conjunto de sete princípios que tem como objetivo fornecer orientação as organizações a fim de promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino na sociedade e no mercado de trabalho (Women's Empowerment Principles, 2020a). Esses princípios foram criados pelo Pacto Global da ONU e pela ONU Mulheres e são uma forma, primária, de incluir as empresas na busca pela igualdade de gênero, objetivo estabelecidos na Agenda 2030 e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Agenda 2030, 2020a). Quando a organização se registra como signatária do WEPs, a empresa sinaliza o comprometimento em realizar práticas que capacitem e estimulem as mulheres, como remuneração igual para os mesmos cargos e zero tolerância com assédio sexual no local de trabalho (Women's Empowerment Principles, 2020a).

Os sete princípios que servem como norteadores para as ações das organizações são: 1) “estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível”; 2) “tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação”; 3) “garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa”; 4) “promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres”; 5) “apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing”; 6) “promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social”; 7) “medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero” (ONU Mulheres Brasil, 2017). A partir desses princípios as empresas signatárias elegíveis (companhias privadas, públicas, estatais e cooperativas) podem adaptar as políticas existentes ou criar novas práticas – assumindo assim o compromisso de fazer parte de uma rede mundial que compartilha informações, publica manuais de boas práticas, promove fóruns e eventos – a fim de estimular a fim de garantir a heterogeneidade nos locais de trabalho (ONU Mulheres Brasil, 2017).

Os WEPs oferecem orientação para as empresas a fim de apoiar as organizações na revisão das suas políticas e práticas, uma vez que, a participação das mulheres no mercado de trabalho auxilia na construção de economias mais fortes, bem como melhora a qualidade de vida das mulheres, homens, famílias e comunidades; esses princípios também buscam refletir os interesses dos governos e da sociedade civil (UN Women, 2020b). Empresas de vários países são signatários dos WEPs, mas os países com as maiores adesões de empresas são o Brasil, a Turquia e o Japão (Women’s Empowerment Principles, 2020b). Outra importante ação é a realização do Prêmio WEPs Brasil – Empresas Empoderando Mulheres, que busca incentivar e reconhecer práticas das empresas brasileiras voltadas para equidade de gênero e empoderamento das mulheres (ONU Mulheres Brasil, 2020c).

2.5.2 Prêmio WEPs Brasil

O Brasil também contribui com os WEPs: em 2013 foi criado o Prêmio WEPs Brasil, uma iniciativa da Itaipu Binacional em parceria com a Rede Brasileira da ONU Mulheres e do Pacto Global da ONU durante o Fórum Momento Mulher de 2013. A premiação também conta com o apoio da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil, do Planeta Sustentável – Editora Abril e do Espaço Mulheres Executivas Paraná (MEX) (Pacto Global - Rede Brasil, 2013) e tem por objetivo disseminar as ideias de valorização e empoderamento do trabalho

feminino, através do incentivo e reconhecimento das empresas que tenham em sua cultura práticas, programas e ações de igualdade e equidade de gênero (Prêmio WEPs Brasil, 2019a) dentro de sua cultura organizacional que impulsionem a equidade de gênero e o empoderamento das mulheres (Itaipu Binacional, 2016).

Outro propósito do prêmio é estimular uma autoanálise das empresas brasileiras, a fim de identificar oportunidades de melhorias que promovam a equidade e a igualdade de gênero na empresa, na comunidade e nas relações com todas as partes interessadas (Prêmio WEPs Brasil, 2019a). Qualquer empresa pode se candidatar ao prêmio (públicas e privadas), que é dividido em três categorias: grande, médio e micro/pequeno porte. A cada edição, há um crescimento não só no número de empresas participantes, mas também na qualidade e no nível das ações praticadas em prol da equidade de gênero (Prêmio WEPs Brasil, 2019a).

O Prêmio tem como base os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres criados pelo Pacto Global da ONU e pela ONU Mulheres – para conscientizar sobre a importância do trabalho feminino e assim, avançar para um mundo mais igualitário (Itaipu Binacional, 2016). A pesquisa “*Closing the Gender Gap*” realizada pela consultoria McKinsey & Company mostrou que seria possível, em um período de dez anos, um aumento de US\$ 850 bilhões no Produto Interno Bruto se o Brasil conseguisse extinguir a desigualdade de gênero (Itaipu Binacional, 2016).

Em 2019 – na terceira edição do prêmio – foram 181 empresas inscritas no Prêmio WEPs Brasil, das quais 68 foram finalistas. As organizações finalistas foram visitadas por avaliadores a fim de atestar a veracidade das informações enviadas nos formulários de autoavaliação. Destas, uma empresa ficou em primeiro lugar, com o Prêmio Diamante e outras doze ficaram com o Prêmio Ouro (Prêmio WEPs Brasil, 2019c).

Podem aderir ao prêmio empresas privadas e públicas, subsidiárias de multinacionais e/ou suas filiais no Brasil, sendo micro/pequena empresa (com receita bruta anual de até três milhões e seiscentos mil reais), média empresa (com receita bruta anual superior a três milhões e seiscentos mil reais) ou grande empresa (com receita bruta anual superior a trezentos milhões de reais) e a participação é voluntária (através da inscrição da empresa) e gratuita. Antes de realizar a inscrição, a empresa pode simular uma autoavaliação no site do prêmio; ao optar pela inscrição, a empresa deve enviar o formulário da autoavaliação,

preencher as informações da empresa e aguardar o contato da coordenação do prêmio (Prêmio WEPs Brasil, 2019a).

O Prêmio WEPs Brasil pode ser retratado como a junção de duas realidades: a primeira, sendo de empresas que entendem que um local de trabalho heterogêneo, que promove o empoderamento das mulheres vem ganhando força e se mostrando cada vez mais eficaz; e, a segunda, de empresas que ainda estão alheias a realidade mundial e a importância de ter mais mulheres em seu quadro de funcionários (Itaipu Binacional, 2016). Para as empresas do primeiro cenário, a participação no prêmio WEPs é relevante que permite uma maior visibilidade de boas práticas de gestão, aumentar as vantagens competitivas, além de motivar influência positiva sobre a cadeia de fornecedores; já para as outras organizações, a participação no prêmio possibilitaria o acesso a informações sobre como implantar uma cultura de equidade de gênero, bem como troca de experiências com outras empresas em eventos que tem como tema as questões de gênero (Prêmio WEPs Brasil, 2019a).

2.5.3 Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

O Programa Pró-equidade de Gênero e Raça é uma iniciativa do Governo Federal, coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos e também conta com parceria da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), da Organização Internacional do Trabalho (OIT - Escritório Brasil) e da ONU Mulheres (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016). O programa foi criado em 2005 com o objetivo geral de promover a equidade de gênero e raça, tanto de tratamento quanto de oportunidades, para homens e mulheres de organizações públicas e privadas por meio do desenvolvimento de novas formas de gestão de pessoas, da cultura organizacional, da maneira como tratam seus negócios e das suas políticas (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016).

Inicialmente, o programa era voltado apenas à questão da equidade de gênero; em 2009 houve a inclusão da temática racial. Essa política tem por objetivo representar o compromisso do Governo Federal em promover ações que valorizem e estimulem o ingresso e a permanência das mulheres no mercado de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social contra desigualdades e discriminações, o que, por sua vez, beneficia a sociedade como um todo (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016).

O Programa possui cinco pilares fundamentais: 1) “contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego”; 2) “conscientizar e incentivar empregadoras e empregadores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens dentro das organizações”; 3) “reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho”; 4) “disponibilizar e divulgar um banco de práticas de igualdade entre mulheres e homens e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional no mundo do trabalho”; 5) e, por fim “promover a rede Pró-Equidade de Gênero e Raça” (Governo Federal, 2020a). A partir desses pilares, o Programa busca criar novos modelos da relação de trabalho entre as organizações e seus colaboradores.

O Programa é periódico e está em sua 6ª edição; a adesão ao Programa é voluntária (através da inscrição da empresa), não gera obrigações e as organizações que pretendem renovar suas participações fazem, a cada edição, um novo processo de adesão. O objetivo é que esta participação seja constante e renovada a cada edição, permitindo uma evolução das ações de igualdade de gênero e raça ao longo dos anos, além de disseminar as boas práticas de igualdade no mercado de trabalho.

Em relação à premiação, em cada uma das edições, mais de 60% das organizações inscritas receberam o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016, 2016). Para participar, as empresas devem ter um perfil seguindo os seguintes critérios: 1) “ser pública ou privada, de médio e grande porte, com personalidade jurídica própria”; 2) “estar em dia com todas as obrigações trabalhistas”; 3) não ter sofrido denúncias de trabalho escravo”; 4) “não ter denúncias não apuradas de abuso e discriminação” (Governo Federal, 2020a).

A primeira etapa consiste em preencher ficha de interesse, termo de compromisso e posteriormente, a ficha perfil da organização (que permite realizar um diagnóstico da organização, trazendo informações diversas sobre seu quadro de funcionários) (Governo Federal, 2020a). Após essa etapa, é feito um plano de ação no qual é explicado como a empresa pretende desenvolver as ações de equidade de gênero e raça, dividido em dois eixos: Gestão de Pessoas (recrutamento e seleção; capacitação e treinamento; ascensão funcional e plano de cargos e carreira, salário e remuneração; políticas de benefícios; e programas de saúde e segurança) e Cultura Organizacional (mecanismos de combate às práticas de

desigualdade, às discriminações de gênero e raça, e à ocorrência de assédio moral e sexual; prática de capacitação na rede de relacionamentos da organização; propaganda institucional interna e externa) (Governo Federal, 2020a). Por fim, há o monitoramento, acompanhamento e avaliação da execução das ações previstas (Governo Federal, 2020a).

O que se espera, é que a empresa adote práticas de igualdade entre mulheres e homens de forma sistemática, como um instrumento de gestão, que contribua para o aumento da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho (Governo Federal, 2020a). As organizações que executam as ações de forma satisfatória, ou seja, que tenham êxito em, no mínimo, 70% das ações planejadas no período do programa (de 12 a 24 meses) recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça – um reconhecimento de uma marca de gestão eficiente – contribuindo para o alcance de bons resultados econômicos e socioambientais, além de possibilitar uma divulgação nacional e internacional sobre o compromisso assumido com a igualdade racial e entre mulheres e homens (Governo Federal, 2020a).

O Selo é um atributo de reconhecimento, destaque e distinção da organização como entidade comprometida com a equidade de gênero e raças. As organizações premiadas podem utilizá-lo nos seus documentos internos e externos, em campanhas e peças de publicidade e promoção institucional (Governo Federal, 2020a).

No que diz respeito à igualdade, o ponto mais enfático do programa é a superação da desigualdade de remuneração e de ocupação dos cargos gerenciais, nos quais a diferença salarial e o acesso a cargos por mulheres e homens, ainda é muito grande. Desta forma, ao aderir ao programa a empresa deve realizar e direcionar as mais diversas ações para conquistar e garantir a igualdade dentro da corporação, a fim de dar visibilidade e valorizar o trabalho desenvolvido por mulheres, já que a igualdade entre os gêneros é um pilar fundamental da gestão organizacional e do êxito empresarial (Governo Federal, 2020a). Além disso, é preciso levar em consideração, ao realizar as ações, a questão racial, uma vez que as discriminações e os preconceitos afetam diretamente o rendimento dos funcionários no local de trabalho, bem como o clima organizacional.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo serão descritos e definidos todos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a elaboração do presente trabalho tendo o texto de Zanella como a base principal para essa parte específica deste estudo. Para isso, utilizaremos como base a definição de que metodologia é o estudo das etapas a serem concluídas a fim de realizar uma pesquisa e/ou compreender um fato, a realidade ou um fenômeno (Zanella, 2013).

3.1 Método de Pesquisa

A abordagem utilizada nesta pesquisa, tendo como base o objetivo geral e os específicos a serem alcançados, foi a qualitativa. Essa abordagem de pesquisa diz respeito à utilização da coleta de dados por meio dos mais diversos materiais do mundo empírico a fim de adquirir conhecimentos teórico-empíricos e lhe atribuir alguma cientificidade (Zanella, 2013).

Nesse tipo de método, o pesquisador conhece (ouve, observa, registra, organiza, assimila e relaciona os dados) como determinado fenômeno se manifesta a partir do ponto de vista dos participantes daquela ação e não necessariamente a partir do seu resultado (Zanella, 2013). A utilização desse método se justifica para saber e entender quais são os procedimentos utilizados nas empresas para o alcance da igualdade de gênero e como eles são aplicados na prática.

3.2 Tipos de Dados

Neste trabalho foram utilizados dados secundários (a fim de compreender quais ações estão sendo praticadas para o alcance da igualdade de gênero), sendo esses coletados a partir de bancos de dados, relatórios e documentos, ou seja, dados que foram coletados, ordenados e sintetizados por outra pessoa (Zanella, 2013). Os dados coletados foram utilizados para entender o cenário atual (mundial, brasileiro e das empresas analisadas neste estudo), bem como para medir a eficiência/eficácia dos programas.

3.3 Propósito

Tendo como base o objetivo geral desta pesquisa, primeiramente, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois buscou conhecer a realidade e características de sete empresas que promovem a cultura de diversidade e igualdade, sendo que três delas foram premiadas pelo Prêmio WEPS Brasil e/ou Selo de Pró-Equidade de Gênero e Raça,

descrevendo exatamente o que foi feito e quais os impactos para os colaboradores. A pesquisa pode ser classificada também como aplicada, pois teve como finalidade, a proposição de um modelo para alocar e manter mais mulheres no quadro de funcionários administrativos de uma empresa do setor curtumeiro, ou seja, teve como base a motivação para a resolução de um problema concreto.

3.4 Meios de Pesquisa

Para os meios de pesquisa, esse trabalho pode ser classificado como fazendo uso de análises documentais, considerando o levantamento e posterior análise dos dados e procedimentos da realidade estudada (Zanella, 2013). Este tipo de trabalho é definido pelo estudo de fatos, opiniões, comportamento, evoluções, tendências observáveis no meio estudado e benchmarking (processo de comparar e observar empresas de outros setores a fim de melhorar os processos e desempenho interno (Alves, Bandeira 1998 citado em Alyrio, 2009, 2009. p. 124)) das empresas analisadas a fim de conseguir obter o material necessário para embasar a proposição de um modelo para a Empresa X.

3.5 Técnica de Coleta de Dados

Foi utilizada a técnica de coletas documental de dados para embasar as análises do presente trabalho (Zanella, 2013), ou seja, coleta de dados através de artigos científicos, matérias de jornais e informações disponibilizadas pelas organizações em relatórios e nos sites organizacionais. Durante a coleta de dados, durante os meses de abril, maio e junho de 2020, foram realizadas duas pesquisas distintas: a primeira, referente aos programas de promoção da diversidade e inclusão; para essa pesquisa, foram utilizadas algumas palavras-chave como: “programas de igualdade e equidade”, “programas internacionais de igualdade de gênero” e “prêmios de igualdade e equidade de gênero”.

A segunda pesquisa foi referente às ações desenvolvidas por organizações que receberam os prêmios e/ou que são referência na questão de equidade e igualdade de gênero. Para isso, foram utilizadas algumas palavras chaves para a pesquisa, como: “empresas internacionais referência em igualdade de gênero”, “empresas referência em igualdade de gênero” e “igualdade e equidade de gênero nas organizações”; a consulta foi realizada entre os meses de junho de 2020 a janeiro de 2021.

3.6 Técnica de Análise de Dados

Para realizar a análise dos dados obtidos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, na qual se busca compreender melhor e profundamente um dado, extraíndo as informações mais relevantes para a questão em análise (Richardson *et al*, 2007 citado em Zanella, 2013, p. 125). Essa técnica é dividida em três etapas: a pré-análise, na qual é feita uma escolha e organização dos materiais obtidos na coleta de dados; após esse procedimento, pode-se dar início a leitura e identificação das análises de registro (informações relevantes). A segunda etapa é a exploração do material, ou uma separação e verificação dos dados. Por último, temos a interpretação dos resultados, no qual se relaciona os dados obtidos com a fundamentação teórica ou com outros dados obtidos durante a pesquisa (Zanella, 2013).

4 Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados das informações obtidas nas pesquisas realizadas durante a elaboração do capítulo de Revisão da Literatura: iniciando com um mapeamento da força de trabalho da Empresa X, seguido por um quadro resumo dos prêmios apresentados e os resultados da última edição de ambos. Serão apresentadas também algumas empresas ganhadoras desses prêmios e as ações que as empresas veem desenvolvendo, um panorama de países que têm se destacado como signatários do WEPs e, por fim, um quadro resumo com informações de ações desenvolvidas por algumas outras empresas que estão engajadas com o tema de equidade e igualdade de gênero.

4.1 Empresa Analisada

Inicialmente fez-se um mapeamento da força de trabalho da empresa analisada; conforme dito anteriormente, a maior parte da mão de obra é classificada como “Operação – Produção Direta”, contando com quase quatro mil funcionários; desse total, apenas 16% são mulheres. Quando passamos a analisar a mão de obra classificada como administrativa – ou seja, todos os cargos que não tem contato de forma direta com o couro – percebemos que a diferença é menor, ainda que muito significativa: em quase mil e duzentos funcionários, somente 33% desse total é composto de mulheres. Os quadros a seguir apresentam detalhadamente o perfil da mão de obra em agosto de 2019, em quantidade total de funcionários e porcentagem:

Quadro 1 – Perfil da Mão de Obra – Quantidade

| Quantidade de Pessoas | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------|
| | Feminino | Masculino | Total |
| Administrativo | 390 (33%) | 785 (67%) | 1.175 |
| Operação – Produção Direta | 614 (16%) | 3.337 (84%) | 3.951 |
| Total | 1.004 (20%) | 4.122 (80%) | 5.126 |

Fonte: Adaptação da autora, dados da Empresa X

4.2 Premiações Identificadas

No capítulo de Revisão da Literatura foram identificadas duas premiações de grande relevância no Brasil: Prêmio WEPs Brasil, criado em 2013 e que está em sua 3ª edição, e o Selo de Pró-Equidade de Gênero e Raça, criado em 2005 e que está em sua 6ª edição. A

seguir será apresentada uma tabela resumo com as informações de cada premiação e os resultados da última edição de cada uma.

Quadro 2 – Premiações de Grande Relevância no Brasil

| PRÊMIO | ORGANIZADOR | OBJETIVO | PILARES | PROCESSO | COMO SER PREMIADO |
|--------------------|---|--|--|---|---|
| Prêmio WEPs Brasil | Itaipu Binacional em parceria com a Rede Brasileira Pacto Global e da ONU Mulheres, com o apoio da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil, do Planeta Sustentável – Editora Abril e do Espaço Mulheres Executivas Paraná (MEX) | Incentivar e reconhecer as organizações que possuem práticas, políticas e ações dentro de sua cultura organizacional que impulsionem a equidade de gênero e o empoderamento das mulheres | 1) Liderança corporativa sensível à igualdade de gênero; 2) Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho; 3) Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todos que trabalham na empresa; 4) Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres; 5) Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento; 6) Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social; 7) Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. | 1) Preencher o formulário de Autoavaliação; 2) Preencher as informações da empresa; 3) Aguardar o contato da coordenação do prêmio. | Para avaliar as empresas, o prêmio utiliza um critério de distribuição em pesos com relação aos Princípios de Empoderamento das Mulheres; a partir das pontuações atingidas, as empresas finalistas são classificadas nas categorias do Prêmio. |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça</p> | <p>Iniciativa do Governo Federal Brasileiro, coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos, em parceria com a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), da Organização Internacional do Trabalho (OIT - Escritório Brasil) e da ONU Mulheres</p> | <p>Promover a equidade de gênero e raça, tanto de tratamento quanto de oportunidades, para homens e mulheres de organizações públicas e privadas por meio do desenvolvimento de novas formas de gestão de pessoas, da cultura organizacional, da maneira como tratam seus negócios e das suas políticas</p> | <p>1) Eliminar todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego; 2) Conscientizar e incentivar empregadoras e empregadores às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades de homens e mulheres; 3) Reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho; 4) Disponibilizar e divulgar um banco de práticas de igualdade entre mulheres e homens e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional no mundo do trabalho; 5) Promover a Equidade de Gênero e Raça.</p> | <p>1) Preencher ficha de interesse, termo de compromisso e a ficha perfil da organização; 2) Realizar um plano de ação no qual é explicado como a empresa pretende desenvolver as ações de equidade de gênero e raça, dividido em dois eixos: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional; 3) Monitorar e acompanhar e avaliar a execução das ações previstas.</p> | <p>As organizações que executam as ações de forma satisfatória, ou seja, que tenha êxito em, no mínimo, 70% das ações planejadas no período do programa (de 12 a 24 meses) recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça</p> |
|---|--|---|---|---|---|

Fonte: Adaptação da autora, dados da WEPS, 2019 e Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, 2016

4.2.1 Prêmio WEPs Brasil – Resultados Última Edição

As empresas participantes do Prêmio WEPs Brasil na edição de 2019 tiveram as suas ações avaliadas de acordo com os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres definidos pela ONU. Para cada princípio foi atribuído um peso; a partir das pontuações atingidas, as empresas finalistas são classificadas nas categorias do Prêmio (a forma de cálculo é restrita a banca examinadora e os resultados de cada empresa são passados individualmente a cada uma) (Prêmio WEPs Brasil, 2019b). No quadro abaixo, são apresentados os pesos do critério de avaliação e a performance de atingimento das empresas participantes da terceira edição da premiação.

Quadro 3 – Distribuição de Pesos Critérios de Avaliação

| Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) | Peso | Atingimento |
|--|-------------|--|
| Princípio 1 - Liderança corporativa sensível à igualdade de gênero | 16 | Performance de 88% nas grandes empresas |
| Princípio 2 - Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho | 16 | Performance de 90% nas grandes empresas |
| Princípio 3 - Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todos que trabalham na empresa | 16 | Performance de 90% nas grandes empresas |
| Princípio 4 - Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres | 12 | Performance de 100% nas grandes empresas |
| Princípio 5 - Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento | 12 | Performance de 65% nas grandes empresas |
| Princípio 6 - Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social | 12 | Performance de 88% nas pequenas empresas |
| Princípio 7 - Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero | 16 | Performance de 65% nas pequenas empresas |
| Total | 100 | |

Fonte: Adaptação da autora, Prêmio WEPs Brasil, 2019

As estatísticas das empresas finalistas mostram que o Princípio 4 (“promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres”) é o princípio com o maior percentual de atendimento entre as empresas, no qual em 60% das empresas finalistas de Grande Porte a performance foi de 100%, outros 30% das empresas atingiram mais de 80% dos pontos e o restante performou em até 70% (Prêmio WEPs Brasil, 2019d). Este resultado aponta para uma preocupação das empresas com relação ao crescimento profissional das mulheres. Outros dois princípios que tiveram uma alta porcentagem de atendimento foram o 2 (“tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação”) e 3 (“garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa”), com uma

pontuação média acima de 90% para as empresas finalistas de grande porte – o que também indica um comprometimento em promover e oferecer mais oportunidades para as mulheres (Prêmio WEPs Brasil, 2019d).

Praticamente 50% das grandes empresas atingiram a pontuação máxima no Princípio 1 (“estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível”), que mostra que o compromisso da alta gestão com a equidade de gênero (Prêmio WEPs Brasil, 2019d). Já o princípio 5 (“apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing”), foi o que teve o menor percentual de atendimento entre as empresas finalistas de Grande Porte, sendo que 32% das empresas tiveram uma performance menor que 65%, mostrando que por mais engajada que a empresa seja, ainda há dificuldades em disseminar a importância da igualdade e equidade de gênero para todos os fornecedores e clientes (Prêmio WEPs Brasil, 2019d).

A última edição do prêmio foi concluída no final de 2019; foram 181 empresas inscritas e destas, 49 foram premiadas por suas práticas – sendo que oito fazem parte do Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG) (PwC, Natura, Enel, Braskem, Petrobras, Itaú Unibanco, BASF e Santander) (Prêmio WEPs Brasil, 2019c). A categoria atribuída a cada organização se deu a partir da performance atingida a partir da avaliação das ações desenvolvidas. Abaixo, o quadro com a lista completa das organizações premiadas:

Quadro 4 – Empresas Ganhadoras do Prêmio WEPs 2019

| Porte | Categoria | Empresa |
|---------------|------------------|---|
| Grande Porte | Diamante | Unilever |
| | Ouro | Avon - Boticário - KPMG - Recofarma - Renault - Sodexo - Schneider - SAP - Telefônica - Uber |
| | Prata | BNP Paribas - Citibank - Cummis - Dow - Eletrosul - Enel - Ernst & Young - Natura - Pepsico - PwC - Real Grandeza - Serasa |
| | Bronze | BASF - Braskem - Carrefour - Diageo - Eletros - GPA - Itaú Unibanco - Merck - Petrobras - Petrobras Distribuidora - Sanepar - Santander - White Martins |
| | Menção Honrosa | Albert Einstein - Corteva - Flextronics - IBM - Robert Bosch - Siemens |
| Médio Porte | Ouro | Apetit - Home Care Cene |
| | Prata | Cyberweb |
| | Bronze | Levvo - Demarest - Espaço 3 |
| | Menção Honrosa | Consciente - Maurício De Souza |
| Pequeno Porte | Prata | RME - CKZ |

| | | |
|--|----------------|--|
| | Bronze | Think Eva - Multi Centro - Raízes - Julietto - Be.Labs |
| | Menção Honrosa | Kumpania Di Carmen - Pergunta Fixar - Simone De Cássia Cheff Business - Tallentare |

Fonte: WEPs Brasil, 2019

4.2.2 Programa de Pró-Equidade de Gênero e Raça – Resultados Última Edição

Em 2015 o Programa completou 10 anos, considerando todo o seu tempo de existência, e foi observado que pelo menos 65% das organizações mantiveram suas participações a partir da primeira vez que aderiram ao Programa até o início da 6ª edição (Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016). Abaixo será apresentado um quadro com a evolução da participação das organizações ao longo dos anos e das edições do programa. Os dados da 6ª edição, iniciada em 2016, não foram divulgados até o momento da finalização deste trabalho.

Quadro 5 – Evolução de Empresas Participantes do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

| Ano | Edição | Organizações Participantes | Organizações Premiadas | % Organizações Premiadas |
|-------------|-----------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2005 - 2006 | 1ª Edição | 15 | 11 | 73% |
| 2007 - 2008 | 2ª Edição | 36 | 23 | 64% |
| 2009 - 2010 | 3ª Edição | 71 | 58 | 82% |
| 2011 - 2012 | 4ª Edição | 81 | 57 | 70% |
| 2013 - 2015 | 5ª Edição | 83 | 68 | 82% |
| 2016 - | 6ª Edição | 122 | - | - |

Fonte: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça 2016

Para as análises, serão utilizados os dados da edição finalizada em 2015, por ser a última com os dados completos divulgados. Dentre algumas das organizações premiadas da 5ª edição do Programa (2013 a 2015) temos AVON, Petrobras, Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Walmart (Governo Federal, 2015). Para a 6ª edição, há a participação de organizações que já receberam outros prêmios de Equidade e Igualdade (por exemplo, o WEPs), como a AVON, Itaú Unibanco, KPMG, Natura, Petrobras e White Martins. A 6ª edição estava programada para ser finalizada em 2018; no entanto, o prazo foi prorrogado para conclusão em 2019, mas ainda não foram divulgados os nomes das organizações ganhadoras do selo desta edição (Governo Federal, 2020b).

Com o objetivo de identificar o perfil das empresas que foram contempladas com o Selo na 5ª edição do programa, foi feito um levantamento de informações como origem da companhia, tipo de capital e setor de atuação. Nessa análise, informações sobre quantidade de colaboradores e tipo de mão de obra predominante não foram encontrados.

Em relação às 68 companhias que conseguiram o selo, 62 são brasileiras e apenas seis foram fundadas no exterior; entre as organizações que receberam o prêmio, 25 aparecem no Ranking 1500 do Estadão (lista das maiores empresas brasileiras considerando as receitas líquidas) e quase 70% dessas companhias atuam no setor de Utilidades e Serviços Públicos (Estadão, 2018). Dentre as empresas que ganharam o selo na 5ª edição do programa, temos uma entre as 25 maiores empresas do mundo em 2015 – Walmart (operação mundial) em primeiro lugar no ranking – segundo a Revista Fortune (Melo, 2015) e duas empresas entre as maiores do Brasil no mesmo ano – Petrobras e Banco do Brasil, que ocuparam as posições 28 e 126, respectivamente no ranking das maiores empresas do mundo e juntas, as duas empresas brasileiras possuíam, uma receita de mais de US\$ 214 bilhões (Salomão, 2015).

Outro ponto a ser considerado é que mais da metade das organizações ganhadoras são Públicas ou possuem Capital Misto, nas quais o perfil de mão de obra mais comum é o administrativo – o que pode facilitar o desenvolvimento de programas e ações que busquem a equidade de gênero, já que para esses cargos, não existem barreiras ou limitações relacionadas ao porte físico, que impossibilitam ou impeçam a contratação de mulheres, por exemplo. Apesar de compartilharem algumas características, não foi possível identificar um perfil padrão entre as organizações ganhadoras do selo do programa.

Quadro 6 – Empresas ganhadoras 5ª Edição Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

| Empresas ganhadoras 5ª Edição Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça | |
|---|--|
| AGU - Advocacia Geral da União | Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ |
| APEX Brasil | Furnas Centrais Elétricas S/A |
| AVON Cosméticos | GEAP – Fundação de Seguridade Social |
| BAHIAGÁS – Companhia de Gás da Bahia | GHC – Grupo Hospitalar Conceição |
| Banco do Brasil S.A. | Hemobrás - Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia |
| Banco do Nordeste do Brasil S.A. | Home Care Cene Hospitalar LTDA. |
| BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social | INFRAPREV - Instituto Infraero de Seguridade Social |

| | |
|---|---|
| BRB – Banco de Brasília | IPEM – Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo |
| Caixa Econômica Federal | ITAIPU Binacional |
| Casa da Moeda do Brasil – CMB | Liquigás Distribuidora S/A |
| CEPEL - Centro de Pesquisas de Energia Elétrica | Microsoft Informática Ltda. |
| CGTEE Eletrobrás – Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica | Ministério Público Federal |
| CHESF - Companhia Hidroelétrica do São Francisco | Mondelēz Brasil Ltda. |
| CONFEA – Conselho Federal de Engenharia e Agronomia | Petrobras Distribuidora S/A |
| COPEL – Companhia Paranaense de Energia | PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A |
| CORREIOS - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos | PETROS – Fundação Petrobras de Seguridade Social |
| CPRM – Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais | Prefeitura Municipal de Curitiba - PR |
| CREA - RJ – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do RJ | Prefeitura Municipal de Fortaleza - CE |
| Eletrobrás Amazonas Energia | Prefeitura Municipal de Guarulhos - SP |
| Eletrobrás Distribuição Acre | Prefeitura Municipal de Jaboatão dos Guararapes - PE |
| Eletrobrás Distribuição Alagoas | Prefeitura Municipal de Porto Alegre – RS |
| Eletrobrás Distribuição Piauí | Prefeitura Municipal de Recife - PE |
| Eletrobrás Distribuição Rondônia | PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil |
| Eletrobrás Distribuição Roraima | PwC Brasil |
| Eletrobrás Eletronorte – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A | Real Grandeza Fundação de Previdência e Assistência Social |
| Eletrobrás Eletronuclear S.A. – Eletrobrás Termonuclear S/A | Grupo Sanofi Brasil |
| Eletros - Fundação Eletrobrás de Seguridade Social | Senado Federal |
| Eletrosul Centrais Elétricas S.A. | SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados |
| Embasa – Empresa Baiana de Águas e Saneamento S/A | SERPROS Fundo Multipatrocinado |
| Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária | Sistema FIEP - Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná |
| EBC – Empresa Brasil de Comunicação S/A | Transpetro - Petrobras Transporte S.A |
| Ferreira Gomes Energia S/A | Trensurb - Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A |
| Fersol Indústria e Comércio S/A | Universidade Federal do Paraná - UFPR |
| Funcef – Fundação dos Economistas Federais | Walmart Brasil |

Fonte: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça 2015

4.3 Empresas Ganhadoras de Prêmios e Seus Programas

Nessa seção serão apresentadas três empresas que ganharam o Prêmio WEPS e/ou o Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, bem como os programas que são realizados nessas organizações, com o objetivo de entender características dos programas, como a sua abrangência, foco, e os resultados alcançados.

4.3.1 Unilever

A Unilever é uma empresa do setor de bens de consumo que foi criada em 1929 e atualmente possui mais de 160.000 funcionários (Unilever, 2020a). Com mais de 400 marcas presentes em 190 países (Unilever, 2020b), a organização tem como objetivo ter os mais altos padrões de comportamento empresarial, sendo com as pessoas com os quais trabalham, com as comunidades ou com o ambiente em que estão inseridos e para isso, buscam conduzir as operações com a maior integridade e respeito possíveis as partes impactadas pelas suas operações (Unilever, 2020c).

Única ganhadora da categoria Diamante do Prêmio WEPs Brasil 2019, a organização possui dois programas de grande relevância no quesito diversidade: o primeiro é o programa “Cada U Ajuda a Empoderar Mulheres e Meninas”, que tem por objetivo “destruir estereótipos negativos de gênero, promover a autoestima e tornar o mundo um lugar onde cada mulher e cada menina possa criar o tipo de vida que ela deseja levar” (Unilever, 2020d). Esse programa busca ajudar as mulheres em seus negócios a atingir todo o seu potencial e incentivar cada vez mais a presença das mulheres no mercado de trabalho, já que elas representam mais de 70% da base de consumidores das marcas da Unilever (Unilever, 2020d).

Em 2017, a organização fez uma parceria com a ONU Mulheres para lançar a “Aliança sem Estereótipo”, cuja finalidade “é erradicar estereótipos prejudiciais baseados em gênero através do uso da propaganda como uma força para o bem”, e tem utilizado principalmente as marcas Dove e Seda para realizar essas ações, com slogans como “Cada Dove ensina meninas sobre autoestima” e “Cada Seda inspira mulheres a se unirem para irem mais longe” (Unilever, 2020d). Como resultado dessas ações, atualmente, quase 50% dos cargos de gerência, 45% da diretoria não executiva e quase um terço da equipe executiva são ocupados por mulheres.

O segundo programa de grande relevância é de Diversidade e tem por objetivo promover cada vez mais um ambiente de trabalho aberto às diferenças, agregando valor aos negócios, criando condições para a busca de novas oportunidades e que seja aberto à multiplicidade de visões de mundo, considerando três eixos importantes: estilos de liderança, inclusão social e igualdade/equidade de gênero (Unilever, 2020e). Como reflexo desse programa, a empresa possui um comitê formado por lideranças e tem como responsabilidade pensar em ações de diversidade, engajamento de funcionários e inclusão nos mais diversificados cargos e áreas da companhia, dando prioridade, principalmente, para o fortalecimento das mulheres dentro da empresa (Unilever, 2020e).

A partir das ideias desenvolvidas pelo Comitê e por pesquisas realizadas, a empresa desenvolveu internamente mecanismos que proporcionam um ambiente de trabalho mais inclusivo com políticas sólidas de RH, como: 1) “Mais de 50% dos cargos de liderança no Brasil devem ocupados por mulheres”; 2) “Licença parental estendida e flexibilizada, (estimular a maior participação do homem em casa e permite mais liberdade no planejamento familiar)”; 3) “Estimula equilíbrio entre vida pessoal e profissional por meio de ações como berçário para crianças de 0 a 2 anos, home office e horário de trabalho flexível”; 4) “Promove os conceitos de diversidade de perfis e de liderança autêntica” (Unilever, 2020f).

Adicionado a essas políticas, a Unilever acredita que o empoderamento das mulheres é o maior facilitador para o desenvolvimento e o alcance da igualdade social, econômica e política; por isso, assumiu o compromisso (em toda a sua cadeia de produção) de construir uma organização equilibrada em termos de gênero, promover segurança (contra a violência, assédio e discriminação) para as mulheres nas comunidades onde operam, melhorar o acesso a treinamentos, expandir oportunidades na cadeia de valor e buscar sempre desafiar as normas e os estereótipos de gênero para cinco milhões de mulheres até o final de 2020 (a meta não foi atingida, mas a organização continua com o compromisso de melhorar os seus programas e suas abordagens para causar um impacto cada vez mais significativo (Unilever, 2020g)).

Por fim, a Unilever também é signatária da campanha global *#HeforShe*, lançada em 2014 pela ONU e tem como compromisso público e global de envolver os homens na eliminação das barreiras sociais e culturais que possam impedir as mulheres de atingir o seu máximo potencial, para isso, é fundamental a participação e apoio dos homens para a obtenção do equilíbrio e igualdade de gênero nos mais diversos lugares (ONU Mulheres

Brasil, 2021). Além disso, a organização também é uma das fundadoras da Associação Movimento Mulher 360, criada em 2015 para estimular a equidade de gênero no ambiente corporativo (Unilever, 2020f).

4.3.2 Avon

A Avon é uma empresa de 135 anos de existência do setor de Cosméticos que possui mais de 50.000 funcionários e cinco milhões de representantes em mais de 50 países, a empresa foi uma das pioneiras em ouvir as necessidades das mulheres, criando produtos para esse mercado e, o mais importante, defendendo e apoiando os seus esforços; com isso a organização tem como crença utilizar a beleza para realizar transformações na vida das mulheres, sempre para melhor (Avon, 2020a). Desde a sua fundação, a empresa busca oferecer oportunidades para as mulheres ganharem e aprenderem, trazendo principalmente liberdade econômica para todas as mulheres envolvidas na cadeia de valor da organização, buscando um mundo melhor para as mulheres, que é um mundo melhor para todos (Avon, 2020a).

A organização foi uma das empresas que conseguiram o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça em 2016 e uma das ganhadoras do Prêmio WEPs Brasil na categoria Ouro em 2019. Um dos programas desenvolvidos pela Avon e que permitiram a obtenção dos reconhecimentos citados anteriormente, é o “Empoderamento Econômico das Mulheres”: esse programa tem algumas frentes de atuação, mas todas têm como objetivo final defender a igualdade econômica das mulheres (Avon, 2020a).

A “Fundação Avon para Mulheres” (possui um Conselho Administrativo formado por oito mulheres) foi criada em 1955 e visa acelerar o progresso das mulheres e reduzir o mais rápido possível o estigma social que ainda há em torno do gênero feminino. Além disso, já contribuiu com mais de US \$ 1,1 bilhão para causas que apoiam mulheres e suas famílias a terem uma vida segura e saudável; com isso, a organização conseguiu o apoio de parceiros para colaborar e compartilhar as melhores práticas para educar o público a fim de mudar o seu comportamento e melhorar a vida das mulheres e de seus familiares ao redor do mundo (Avon, 2020b).

Outra frente adotada pela Avon para promover a “liberdade para ganhar” e ajudar milhões de meninas e mulheres ao redor do mundo é a plataforma “Avon Connect”: uma plataforma de treinamentos para fornecer às consultoras de beleza as habilidades e o

treinamento para expandir seus negócios, e “inclui módulos para aprimorar o conhecimento de beleza, desenvolver habilidades básicas de negócios, rede pessoal e construção de confiança” (Avon, 2020c).

A Avon está comprometida com a igualdade de oportunidades para todos e por isso, iniciou um mapeamento da diversidade de gênero (de toda a cadeia de valor na qual a organização está inserida) (Avon, 2020d) em parceria com o WeConnect International (rede global que conecta empresas formadas por mulheres a compradores qualificados em todo o mundo) (We Connect International, 2020). Como resultado das ações feitas pela Avon, temos que aproximadamente 60% do quadro de funcionários é formado por mulheres e, nos cargos de liderança, o percentual é de 48% e esses percentuais foram alcançados, também, graças a implementação do berçário dentro de suas unidades para crianças de 6 meses a 2 anos, licença maternidade e paternidade estendidas, programas de apoio às gestantes, home office um dia por semana, flexibilização de até uma hora no horário de entrada e saída do trabalho e espaços de relaxamento, maquiagem e com atendimento ginecológico (Silveira, 2016).

Por fim, há também uma vice-presidência global que realiza com frequência auditorias e avaliações trimestrais sobre o equilíbrio de gênero e raça em todo o quadro de pessoal e a equidade de remuneração (assegurar a igualdade salarial para profissionais que estejam no mesmo estágio da carreira) (Silveira, 2016).

4.3.3 Petrobras

A Petrobras é uma empresa brasileira de sociedade anônima de capital aberto do setor industrial de óleo, gás natural e energia, estando presente também nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis (Petrobras, 2020a). Fundada em 1953, a organização é uma das principais empresas nacionais, crescendo ainda mais após a descoberta do Pré-Sal, em 2007, garantindo o desenvolvimento de toda a sua cadeia de bens e serviços e gerando oportunidades para a indústria brasileira (Petrobras, 2020b).

Para conseguir o Selo de Pró-Igualdade de Gênero e Raça em 2016, a Petrobras firmou o compromisso e desenvolveu iniciativas destinadas a promoção da equidade de gênero, como a extensão da licença maternidade nos casos de nascimento de bebês prematuros (passando a contar a partir do momento da alta hospitalar do recém-nascido), a

inauguração de salas de apoio à amamentação, a ampliação da licença paternidade de cinco para dez dias (gerando um impacto na vida de 1.106 colaboradores do sexo masculino no ano de 2015) e uma equiparação do reembolso/auxílio creche oferecido pela empresa para 2.979 empregados homens em 2015 (anteriormente, era oferecido apenas as mulheres) (Petrobras, 2016).

Além disso, a organização pretende aumentar de 18 para 25% a participação feminina em cargo de liderança até 2025, com o desenvolvimento de programas como o de formação continuada, na qual a empresa incentiva o trabalho feminino em todas as áreas, principalmente na área operacional (maior déficit na organização atualmente) (Nitahara, 2018). Outras iniciativas para a capacitação e atração de mulheres para a organização são a promoção e patrocínio de palestras em escolas para promover e estimular o interesse das meninas em carreiras ligadas à organização, como áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática, além da concessão de bolsas de estudo para ingresso em universidades (Nitahara, 2018).

Por fim, a Petrobras busca engajar os homens também, a fim de disseminar a ideia de igualdade de gênero, garantindo assim um ambiente de trabalho mais favorável ao trabalho e crescimento das mulheres; para isso, também conta com campanha de paternidade responsável (Nitahara, 2018).

4.4 Panorama dos Países na Gestão da Igualdade

É perceptível que vários países têm se engajado com o tema da igualdade e equidade de gênero, a fim de aumentar a quantidade de mulheres na força de trabalho das organizações; para isso, um número cada vez mais significativo de países têm incentivado as organizações a, por exemplo, serem signatárias do WEPS, assumindo assim um compromisso público em relação ao tema.

De acordo com o Relatório “Gender Inequality Index” de 2019, a Suíça ocupa a primeira posição no ranking de igualdade de gênero: 62,6% das mulheres acima de 15 anos fazem parte da força de trabalho do país. Apesar de ocupar a primeira posição no ranking, o país é um dos que possuem a menor quantidade de empresas signatárias do prêmio WEPS, contando com apenas uma companhia. Em 2019, as mulheres suíças foram às ruas e realizaram uma greve em busca de igualdade: apesar de ser um país desenvolvido, com taxas de igualdade de gênero melhores que muitos outros países, as mulheres ainda sofrem com

salários menores, falta de oportunidades de crescimento e falta de representatividade em posições de poder e em funções políticas (Reuters, 2019).

Ocupando a terceira posição com 253 empresas signatárias do WEPS, o Japão, país insular localizado na Ásia, é uma monarquia constitucional e possui mais de 126 milhões de habitantes; o país tem uma das maiores economias do mundo e é considerado um país desenvolvido. Desde 2015, com as políticas desenvolvidas pelo Primeiro Ministro Shinzō Abe, o Japão busca implementar “ações que permitam que as mulheres brilhem” na sociedade e para isso foi criada uma meta para que as mulheres ocupem, ao menos, 30% dos cargos de liderança nas empresas até 2020 (UN Women, 2020a).

Em 2016, foi criada a Lei de Promoção da Participação e Promoção das Mulheres no Local de Trabalho que exige que as grandes organizações e entidades públicas criem metas, planos de ação (e posterior divulgação das informações relevantes) para incentivar a igualdade no mercado de trabalho (UN Women, 2020a). Apesar de estar avançando em suas políticas na promoção da igualdade de gênero nas organizações, o Japão ocupa a posição 121ª posição entre 153 países no Índice Global de Gênero (World Economic Forum, 2020), ocupando a pior posição quando comparada com as sete maiores economias do mundo (Osaki, 2019).

Sua baixa posição pode ser explicada quando observamos a cultura do país: as corporações e a população japonesa ainda acreditam que o homem deve ser chefe da família, enquanto que as mulheres devem cuidar dos lares e basta terem um emprego que ajude a complementar a renda (em geral empregos de meio período, que pagam salários mais baixos e, por isso, possibilitam que os maridos incluam as esposas como dependentes na declaração de imposto de renda) (Fujino, 2020).

Com 318 empresas signatárias do WEPS, a Turquia, país localizado estrategicamente entre a Ásia e a Europa, é uma república parlamentar democrática e conta com mais de 77 milhões de habitantes; apesar de estar entre uma das maiores economias do mundo, o país ainda é considerado como um mercado emergente (UN Women, 2020c). Em 1985 foi assinada a Convenção para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres – do inglês *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (CEDAW) – com o objetivo de estimular a melhora na igualdade de gênero em instituições públicas, universidades e sociedade civil (UN Women, 2020c).

A partir de 2000 o país atualizou suas leis fundamentais e, para ajudar a fortalecer as ações tomadas por essa convenção, em 2009 foi criada a Comissão de Oportunidades Iguais, composto por parlamentares; essa comissão trabalha para permitir que todos consigam adotar ferramentas que permitam a eliminação da discriminação de gênero em qualquer âmbito da vida pública (Müftüler-Baç, 2012). Apesar dos avanços nas ações para promover a igualdade e da quantidade de empresas signatárias do WEPS, as mulheres ainda enfrentam dificuldades em se estabelecer no mercado de trabalho – principalmente em cargos de liderança – já que a taxa de participação no mercado de trabalho é muito baixa (de 33%, comparada a 77% dos homens), e a renda estimada das mulheres é de apenas 44% dos homens turcos (UN Women, 2020c).

Essa barreira para a entrada e estabelecimento das mulheres turcas nas organizações ainda está muito ligada a estereótipos de que o homem deve ser o provedor da família, enquanto que as mulheres devem cuidar e zelar pelo lar (Müftüler-Baç, 2012). Apesar de estar descrito na lei que nenhuma mulher precisa pedir permissão aos parceiros no que diz respeito a sua escolha de trabalho ou profissão, essa ainda é uma questão controlada e ditada pelos maridos, principalmente em grupos sociais menos favorecidos (Müftüler-Baç, 2012).

A baixa participação das mulheres no mercado de trabalho pode também ser explicada pela religião do país – quase 98% da população é muçumana (Centro Cultural Brasil Turquia, 2010) – e, segundo algumas interpretações mais conservadoras do Alcorão (livro sagrado do islamismo), a mulher é considerada um ser inferior ao homem enquanto que ele, por Deus o ter dotado com mais força, deve proteger e garantir o seu sustento (Araújo, 2019).

Em primeiro lugar na lista de signatárias no WEPS, temos o Brasil com 355 empresas (como Laboratório Sabin, IBM, Itaú Unibanco, DELL e Magazine Luiza), que também ocupa o 92º lugar de 153 países no resultado da pesquisa “*Global Gender Gap*”, subindo três posições com relação ao ano anterior (World Economic Forum, 2020). Apesar da melhora, o país ainda tem uma das maiores diferenças de gênero da América Latina, ocupando o 22º lugar entre 25 países da região; se continuasse nesse ritmo, o país ainda levaria, pelo menos, 59 anos para eliminar as desigualdades de gênero (Presse, 2019). A entrada tardia, a partir da década de 1970, das mulheres no mercado de trabalho de forma massiva (Rocha et al., 2014) e, principalmente, as bases patriarcais da formação do país – no qual o chefe da família

possuía o poder e autoridade sobre o lar, posses, filhos e esposas (Rezende, 2015) – são as principais explicações para a desigualdade de gênero.

Por caminhos e raízes diferentes os resultados observados são muito similares: os países citados ainda tem muita desigualdade de gênero, seja por questões culturais, religiosas ou históricas. As mulheres ainda têm menos espaço no mercado de trabalho e por isso, se faz necessário a criação de programas que estimulem a entrada e a permanência das mulheres nas organizações.

4.5 Ações Desenvolvidas Pelas Organizações

Nesta parte será apresentado um resumo das ações desenvolvidas pelas organizações, levando em considerando alguns subsistemas da gestão de pessoas: recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho (Marras, 2016) e foram adicionadas outras duas subdivisões (modelagem de cargos e qualidade de vida), a fim de facilitar a análise dos dados coletados.

A partir dos dados apresentados, é possível perceber que, por mais que as empresas estejam engajadas com a causa de Inclusão de Gênero, esse é um objetivo difícil de ser alcançado; mesmo as organizações que estão mais avançadas em suas metas, ainda não conseguiram realizar ações que envolvam todos os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos. Por exemplo, não foram identificadas ações ligadas ao subsistema “Recrutamento” (atividade responsável pela captação de recursos humanos, de forma interna ou externa a organização e tem por objetivo proporcionar material para o próximo subsistema, a seleção (Marras, 2016)). Em relação a “Seleção” (subsistema que tem por finalidade escolher dentre os candidatos, aquele que melhor atende às necessidades da organização naquele momento (Marras, 2016)), apenas uma ação foi encontrada, o que indica que muitas organizações têm buscando formas de reter as mulheres, mas tem poucas ações para atraí-las.

A “Modelagem de Cargos” diz respeito ao plano de carreira que pode ser desenvolvido para que as mulheres comecem em estágios iniciais e possam alcançar cargos de liderança na organização. A “Remuneração”, para fins de análise, está mais ligada à questão de salário, sendo ele fixo ou variável (Marras, 2016), e as organizações que apresentam ações voltadas a esse subsistema, buscam oferecer oportunidades iguais para ambos os gêneros. Em questão de “Benefícios” (conjunto de programas ou auxílios

oferecidos pela organização como uma forma de complementar o salário dos funcionários (Marras, 2016)) também foi identificada uma ação, que abrange ambos os gêneros e também está relacionada com políticas de apoio à família.

A “Avaliação de Desempenho” (instrumento de mensuração os resultados e comportamentos dos funcionários em um período (Marras, 2016)) também está fortemente relacionada às ações desenvolvidas para a Modelagem de Cargos, sendo uma das atividades presentes no plano de carreira; também está relacionado às metas e ao acompanhamento das ações estabelecidas para atingir os objetivos estipulados. Assim como a “Avaliação de Desempenho” o “Treinamento e Desenvolvimento” (processo de repassar os conhecimentos, habilidades e atitudes que estão diretamente relacionados às tarefas desenvolvidas por cada funcionário ou a sua otimização (Marras, 2016)), também está diretamente relacionado com o plano de carreira proposto para as funcionárias.

Outro ponto relevante, é que muitas organizações direcionam seus esforços principalmente para as questões de “Qualidade de Vida”, que englobam desde programas de saúde, bem-estar e segurança à políticas de apoio à família; isso se dá devido a relativa facilidade de executar algumas dessas ações devido a seu caráter coletivo em sua maioria. Avanços tecnológicos possibilitaram também a alteração de políticas internas da organização que tem impacto em questões de qualidade de vida no trabalho, como a adoção de home office e mudanças no período de afastamento das licenças parentais.

O quadro a seguir mostra uma síntese das ações realizadas por algumas empresas ganhadoras das premiações mencionadas e/ou de empresas reconhecidas mundialmente por suas ações com relação a equidade e igualdade de gênero:

Quadro 7 – Ações Desenvolvidas por Organizações

| EMPRESA | RECRUTAMENTO | SELEÇÃO | MODELAGEM DE CARGOS | REMUNERAÇÃO | BENEFÍCIOS | AValiação DE DESEMPENHO | DESENVOLVIM ENTO | QUALIDADE DE VIDA |
|------------|--------------|---|--|-------------|------------|-------------------------|---|--|
| Amaro | - | - | Processos que levam uma mulher a um cargo de liderança devem começar em estágios iniciais da carreira (Plano de Desenvolvimento) | - | - | - | - | Cultura de Sororidade (mulheres apoiando e incentivando outras mulheres) |
| DHL | - | - | - | - | - | - | Programa “DHL4Her”: empoderar as colaboradoras por meio de mentorias e consultorias de carreiras no estilo “mulheres para mulheres” | Cultura Organizacional livre de preconceitos |
| IBM | - | - | - | - | - | - | Programa “Woman Next Generation”: colaboradoras da companhia recebem dicas e ajuda de outras mulheres que conseguiram atingir cargos de liderança | Grupos de afinidades, para aumentar a diversidade de inclusão |
| Mastercard | - | - | Programa “Relaunch Your Career”: recolocação de profissionais que estão afastadas há dois anos ou mais do mercado de trabalho | - | - | - | - | Políticas internas focadas na igualdade de gênero |
| Unilever | - | Comitê formado por lideranças e tem como responsabilidade | - | - | - | - | Inclusão de mulheres em departamentos em que estavam sub- | Programa “Cada U Ajuda a Empoderar |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|---|--|---|---|---|---|--|--|
| | | pensar em ações de diversidade, engajamento de funcionários e inclusão dos mais diversificados cargos e áreas da companhia | | | | | representados, como Financeiro, Cadeia de Suprimentos, Operações e Tecnologia | Mulheres e Meninas” e Programa “Aliança sem Estereótipo” |
| Avon | - | - | - | Oferecer oportunidades para as mulheres ganharem e aprenderem, trazendo liberdade econômica | - | Mapeamento da diversidade de gênero (de toda a cadeia de valor na qual a organização está inserida) e auditorias e avaliações trimestrais sobre o equilíbrio de gênero e raça em todo o quadro de pessoal e a equidade de remuneração | - | Programas de apoio às gestantes e home office um dia por semana e flexibilização de até uma hora no horário de entrada e saída do trabalho |
| Petrobras | - | - | - | - | Equiparação do reembolso/auxílio creche, passando a ser oferecido também para os homens | - | Programa de formação continuada, na qual a empresa incentiva o trabalho feminino em todas as áreas | Salas de apoio à amamentação |
| Unilever/ Avon | - | - | - | - | - | - | - | Berçário para crianças de 0 a 2 anos, home office e horário de trabalho flexível |
| Unilever/ Avon/ Petrobras | - | - | - | - | - | - | - | Licença parental estendida e flexibilizada |

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações descritas previamente

5 Proposta

A partir da análise das ações de empresas que tem sido referência no tema e da realidade da Empresa X, neste capítulo serão descritas algumas propostas de programas e ações – que podem ser vinculadas com os princípios descritos e apoiados pela ONU – que a organização em questão poderia implantar para melhorar a equidade e igualdade de gênero entre seus funcionários, bem como a sua classificação de acordo com os subsistemas de Gestão de Pessoas, utilizados anteriormente para analisar e categorizar as ações desenvolvidas por outras organizações.

5.1 Propostas de Programas e Ações

A seguir serão apresentadas algumas propostas de programas e ações para a Empresa X. Algumas das propostas descritas abaixo foram embasadas em programas e práticas realizadas pelas organizações que ganharam o Prêmio WEPS e/ou o Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça e, assim, já possuem histórico de implantação em outras organizações.

Outras ações foram pensadas pela autora deste trabalho, com base em pesquisas prévias e em ações que outras empresas já adotaram, essas experiências foram adaptadas à realidade organizacional da Empresa X. Para isso, foi feito o quadro a seguir, no qual temos a vinculação da proposta apresentada com os princípios, a categoria que aquela ação pertence, a sugestão de ação, como medir o seu desempenho e posterior eficácia e, por fim, como implantar/realizar essas ações com o objetivo de aumentar a contratação e a permanência de um maior número de mulheres no quadro de funcionários administrativos da organização em questão.

Quadro 8 – Proposta de Ações para a Empresa X

| FONTE | PRINCÍPIO | CATEGORIA | AÇÃO | INDICADOR | META | ETAPAS |
|--|--|---------------------------|--------------------------|---|--|---|
| Autora/ Amaro / IBM/ Mastercard | Princípio 1 - Liderança corporativa sensível à igualdade de gênero | Recrutamento e Seleção | Recrutamento às cegas | Quantidade de admissões por gênero e tempo de permanência do funcionário na empresa | Implantar esse tipo de recrutamento para todas as áreas em até seis meses e ter equipes formadas por pelo menos 50% de mulheres | <ul style="list-style-type: none"> - Propor o sistema de Recrutamento às Cegas para a empresa; - Implantar sistema de recrutamento e seleção no qual algumas informações ficam ocultas durante a fase inicial do processo, como gênero, idade, quantidade de filhos e escolaridade; - Realizar na etapa final do processo uma entrevista com o candidato no formato de “comitê de admissão”, o qual deve ser composto por homens e mulheres para a decisão final sobre a contratação; - Acompanhar a eficácia das contratações (os colaboradores contratados nessa modalidade estão |

| | | | | | | |
|----------------------------|--|------------------------------|---|--|---|--|
| | | | | | | sendo acolhidos pela equipe? Estão permanecendo na empresa?). |
| | | Remuneração e Produtividade | Monitoramento dos cargos e salários | Históricos de avaliações de desempenho, aumento de salários e cargos ocupados por gênero | Atingir em até cinco anos a proporção de 50% de homens e 50% mulheres em cargos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> - Propor um sistema de monitoramento de cargos e salários para a empresa; - Monitorar os relatórios com de indicadores; - Criar um plano de carreira voltando à permanência e crescimento das mulheres dentro da organização; - Acompanhar as promoções e novas contratações. |
| WEPs/ Unilever/ Avon | Princípio 2 - Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho | Políticas de Apoio à família | Ampliação da licença maternidade e da licença paternidade | Quantidade de dias de afastamento para os colaboradores com filhos recém-nascidos | Implantar a política da extensão da Licença Maternidade e Paternidade em até seis meses | <ul style="list-style-type: none"> - Propor a ampliação da Licença Maternidade de quatro para seis meses ou mais e da Licença Paternidade de cinco para 20 dias ou mais; - Mensurar a quantidade de colaboradores que seriam impactados com a mudança; |

| | | | | | | |
|-------------------|--|--|---|--|---|--|
| | | | | | | - Acompanhar o período de afastamento desses colaboradores. |
| | | | Auxílio creche para homens e mulheres | Quantidade de pais que possuem filhos de até dois anos e que recebem o auxílio | Implantar o pagamento do auxílio para pais que possuem filhos de até dois anos em até um ano, colocando no orçamento o valor para o pagamento | <ul style="list-style-type: none"> - Propor o pagamento do auxílio creche para todos os pais (homens e mulheres); - Mensurar a quantidade de pais que possuem filhos de até dois anos; - Orçar o valor para pagamento no próximo ano; - Acompanhar se os valores estão sendo pagos corretamente. |
| Unilever/ Avon | | | Possibilidade de trabalhar home office ou com horários flexíveis até a criança completar 2 anos | Quantidade de horas trabalhadas em home office de pais que possuem filhos de até dois anos | Implantar a política de home office em até seis meses incluindo pelo menos 80% dos funcionários que têm interesse e são elegíveis | <ul style="list-style-type: none"> - Propor uma política de home office para a empresa; - Mensurar a quantidade de pais que possuem filhos de até dois anos que tem interesse em trabalhar home office; - Implantar o home office para o grupo de funcionários |

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|--|---|---|
| | | | | | | elegíveis e que tem interesse; - Acompanhar a quantidade de horas trabalhadas em home office. |
| Autora | | Remuneração e Produtividade | Horas extras zero para todos na empresa | Quantidade de horas extras realizadas durante o último ano | Implantar em até seis meses um sistema que bloqueie os computadores após o horário estipulado | - Propor uma política de horas extras zero para a empresa; - Definir horário padrão para o bloqueio dos computadores; - Acompanhar. |
| WEPS | Princípio 3 - Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todos que trabalham na empresa | Programas de Saúde, Bem-Estar e Segurança | Campanhas de saúde da mulher e do homem (exames periódicos específicos) | Exames realizados e sua periodicidade | Incluir no calendário da empresa uma “Semana da Saúde”, em até seis meses | - Propor a realização da “Semana da Saúde”; - Incluir no calendário da empresa a “Semana da Saúde”, com campanhas, palestras e incentivos ao cuidado da saúde dos funcionários; - Incluir no Exame Periódico Obrigatório exames específicos para cada gênero a fim de identificar qualquer problema de saúde. |

| | | | | | | |
|--------------|---|----------------------------------|---|---|--|--|
| WEPS/ DHL | Princípio 4 - Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres | Treinamento e Desenvolvimento | Coaching e mentoria para aumentar a participação feminina em cargos de liderança | Quantidade de mulheres em cargos de liderança | Atingir em até sete anos a proporção de 50% de homens e 50% mulheres em cargos de liderança | <ul style="list-style-type: none"> - Propor o programa de Coaching e Mentoria; - Criar planos de desenvolvimento de carreiras para mulheres, para que elas consigam chegar e permanecer em cargos de liderança; - Acompanhar a eficácia do programa e o atingimento da meta proposta. |
|--------------|---|----------------------------------|---|---|--|--|

| | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|--|--|---|
| WEPS/ Autora | Princípio 5 - Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento | Treinamento e Desenvolvimento | Encorajar as mulheres a investirem em seu desenvolvimento, alinhando os objetivos estratégicos da empresa com as necessidades do desenvolvimento da carreira das empregadas | Quantidade de mulheres que estejam fazendo algum curso/faculdade | Implantar o programa de auxílio ao desenvolvimento pessoal em até um ano incluindo pelo menos 80% das funcionárias que têm interesse | <ul style="list-style-type: none"> - Propor parceria da empresa com universidades, escolas de idiomas e outras instituições; - Incentivar as mulheres a investirem em seu desenvolvimento através de pagamento de mensalidade ou descontos para funcionários; - Incluir essa ação como parte do plano de desenvolvimento de carreira para as funcionárias; - Acompanhar através de relatórios fornecidos pelas instituições a quantidade de funcionárias inscritas e seu desenvolvimento durante o curso. |
| WEPS/ IBM | Princípio 6 - Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas | Programas de Saúde, Bem-Estar e Segurança | Palestras e diálogos de inclusão e diversidade | Quantidade participantes nas palestras/treinamentos | Incluir no calendário da empresa uma “Semana da | <ul style="list-style-type: none"> - Propor a realização da “Semana da Diversidade”; - Incluir no calendário da |

| | | | | | | |
|---------------------|---|----------------------|--|--|--|--|
| | à comunidade e ao ativismo social | | | | Diversidade”, em até um ano | empresa a “Semana da Diversidade”, com ações como campanhas de combate a violência doméstica no trabalho, divisão de tarefas, maternidade responsável, diversidade e inclusão, igualdade e equidade de gênero; - Criar grupos de afinidade a fim de juntar colaboradores voluntários periodicamente para discutir temas referente a diversidade e possíveis ações que podem ser implementadas para que esse seja um tema sempre constante no dia a dia de todos os funcionários da organização. |
| Unilever/ Autora | Princípio 7 - Medir, documentar e publicar os progressos da | Medição e Divulgação | Publicar no site e na Intranet da empresa os resultados alcançados | Quantidade de relatórios divulgados e quantidade de acessos às informações | Divulgar anualmente a evolução das ações | - Propor a divulgação das informações; |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------------------|--|
| | empresa na promoção da igualdade de gênero | | | | realizadas pela organização | <ul style="list-style-type: none"> - Fazer uma comparação evolutiva de dados como contratação por gênero, promoções, permanência na empresa, ações desenvolvidas no período e próximos passos em busca da equidade e igualdade de gênero na Divisão; - Divulgar os dados através de matérias e relatórios no site da organização e na Intranet da empresa; - Realizar apresentações para todos os colaboradores durante a Semana de Diversidade (a partir da segunda edição) apresentando os dados. |
|--|--|--|--|--|-----------------------------|--|

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.1 Classificação dos Programas e Ações Propostos

Para completar a análise das práticas e programas propostos para a Empresa X, abaixo será apresentado um quadro com a classificação de cada ação de acordo com os subsistemas da Gestão de Pessoas (recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho (Marras, 2016)); além desses, foram acionadas outras duas funções: modelagem de cargos e qualidade de vida. Com o quadro resumo é possível perceber que todos os subsistemas foram contemplados com a proposta, mostrando assim a abrangência das ações propostas.

A ação de “Recrutamento às Cegas” foi classificada dentro dos subsistemas de “Recrutamento” e “Seleção” por englobar atividades das duas etapas de atração de um novo funcionário: primeiramente, a escolha de um candidato – nas etapas iniciais do recrutamento – é feita com a omissão de algumas informações, possibilitando assim que os responsáveis pela análise do candidato se concentrem apenas nas informações pertinentes sobre a sua carreira profissional e acadêmica. Com relação à segunda etapa – a seleção final – seria feita com um comitê, o mais imparcial possível, já que contaria com a presença de homens e mulheres no momento da decisão de contratação ou não daquele candidato.

A ação de “Monitoramento dos Cargos e Salários” também foi classificada em dois subsistemas (“Modelagem de Cargos” e “Remuneração”) por abranger práticas das duas áreas, ao monitorar se os salários de todos os funcionários de uma mesma função estão equiparados e equilibrados e ao criar plano de carreira para as funcionárias, permitindo assim, um crescimento e evolução das mulheres dentro da organização. Para o subsistema de “Benefícios” temos o pagamento do “Auxílio Creche” para homens e mulheres com filhos de até dois anos, como uma forma de assessorar à família e permitir a volta da mãe ao trabalho ao fim da licença maternidade.

Para a “Avaliação de Desempenho”, temos uma ação voltada ao acompanhamento e divulgação do desempenho da própria organização (“Publicar no site e na Intranet da Empresa os Resultados Alcançados”), uma vez que possibilita uma compreensão da eficácia das ações e programas que estão sendo conduzidos. O programa de “Coaching e Mentoria para Aumentar a Participação Feminina em Cargos de Liderança” assim como o “Encorajar as Mulheres a Investirem em seu Desenvolvimento Pessoal e da Carreira” está ligado ao “Treinamento e Desenvolvimento” uma vez que estão relacionados ao desenvolvimento profissional e acadêmico das funcionárias. Estas ações também estão ligadas ao

“Monitoramento dos Cargos e Salários”, de forma indireta, uma vez que pode fazer parte do plano de carreira elaborado anteriormente.

Por fim, “Qualidade de Vida” – assim como descrito anteriormente na análise das ações desenvolvidas por outras organizações – é o subsistema que apresenta a maior concentração de ações, uma vez que está muito relacionada a questões de bem-estar, políticas de apoio à família e cultura organizacional mais diversa e inclusiva, podendo ser aplicadas com relativa facilidade, de acordo com suas características mais coletivas. Os avanços tecnológicos dos últimos anos também foram facilitadores do desenvolvimento e implantação de várias ações relacionadas com a qualidade de vida. As ações e programas categorizados aqui são: “Ampliação da Licença Maternidade e da Licença Paternidade”, “Possibilidade de Trabalhar Home Office ou com Horários Flexíveis até a Criança Completar 2 anos”, “Horas Extras Zero para Todos na Empresa”, “Campanhas de Saúde da Mulher e do Homem (exames periódicos específicos)” e “Palestras e Diálogos de Inclusão e Diversidade”. Abaixo, será apresentado o quadro resumo com os subsistemas e ações propostas:

Quadro 10 – Classificação das Ações Propostas

| EMPRESA | RECRUTAMENTO | SELEÇÃO | MODELAGEM DE CARGOS | REMUNERAÇÃO | BENEFÍCIOS | AValiação DE DESEMPENHO | TREINAMENTO | QUALIDADE DE VIDA |
|-----------|-----------------------|---------|-------------------------------------|-------------|---------------------------------------|--|---|--|
| Empresa X | Recrutamento às cegas | | Monitoramento dos cargos e salários | | Auxílio creche para homens e mulheres | Publicar no site e na Intranet da empresa os resultados alcançados | <ul style="list-style-type: none"> - Encorajar as mulheres a investirem em seu desenvolvimento, alinhando os objetivos estratégicos da empresa com as necessidades do desenvolvimento da carreira das empregadas - Coaching e Mentoria para aumentar a participação feminina em cargos de liderança | <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da Licença Maternidade e da Licença Paternidade - Possibilidade de trabalhar home office ou com horários flexíveis até a criança completar 2 anos - Horas Extras Zero para todos na empresa - Campanhas de saúde da mulher e do homem (exames periódicos específicos) - Palestras e diálogos de inclusão e diversidade |

Fonte: Elaborado pela autora

6 Conclusão

O estudo apresentado teve como objetivo propor um programa de ações de apoio à contratação e permanência de um maior número de mulheres no quadro de funcionários administrativos da Empresa X. Para isso, a pesquisa foi realizada com base na coleta de informações de países, prêmios e empresas que estão engajadas com as questões de Igualdade e Equidade de Gênero. Foi possível observar que as empresas que estão envolvidas com a causa, ainda são minoria, e mesmo as que estão trabalhando para alcançar as metas estipuladas para a igualdade e diversidade, ainda têm um longo caminho a percorrer. Apesar disso, ao comparar os números atuais com os do passado recente, é possível perceber que houve a promoção de um ambiente mais inclusivo, tanto na sociedade, quanto nas organizações.

Fatores como maternidade, preconceito e diferença de remuneração para uma mesma função ainda são aspectos relevantes e que dificultam a contratação e posterior retenção das mulheres nas organizações, os quais não são limitados apenas a companhias brasileiras, mas também são observáveis em companhias estrangeiras e em países em desenvolvimento ou desenvolvidos. Atualmente, o tema “Igualdade e Equidade de Gênero” tem recebido muita atenção, tanto pela sociedade quanto pela academia, sendo natural o movimento de organizações em direção a esse objetivo. Há indícios que mostram que empresas que possuem um quadro de funcionários mais heterogêneo conseguem melhores resultados graças a diferenças de pensamentos, de percepções e de formas de trabalho.

Por mais programas e ações que as empresas apresentadas desenvolvam, é perceptível que ainda estão em estágios iniciais (ou intermediários, quando muito avançadas), o que indica que esse não é um objetivo possível de ser alcançado no curto prazo; é necessário um trabalho e estímulo contínuo, sendo fundamental que haja um comprometimento da diretoria da organização com a promoção da diversidade de gênero, de forma que estes valores façam parte da cultura organizacional. Esse fato é observado quando analisadas as ações desenvolvidas de acordo com os subsistemas presentes na Gestão de Pessoas: em nenhuma das empresas pesquisadas foi possível realizar ações que envolvam todos os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos.

Por isso, a proposição de ações para a Empresa X é tão relevante: há indicativos que apontam que mais mulheres no quadro de funcionários propicia melhores lucros para a companhia, melhores oportunidades de desenvolvimento e melhorias na economia. No

entanto, espera-se que essas propostas possam ser adotadas não só pela empresa modelo em questão, mas por um número maior de empresas, a fim de que ocorra um aumento significativo e contínuo da participação feminina no mercado de trabalho (e principalmente em organizações que ainda possuem uma mão de obra predominantemente masculina).

Em relação à empresa do setor curtumeiro, um ponto relevante é que, foram propostas ações que englobam todos os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, o que também pode facilitar o alcance das metas estabelecidas e proporcionar um ambiente organizacional cada vez mais diverso e inclusivo. Outra questão é que a maior parte das ações propostas podem ser definidas como metas em um curto período de tempo, uma vez que em sua maioria, são voltadas para o público alvo (mulheres que trabalham em áreas administrativas), e podem ser implantadas em um período de tempo relativamente curto e adotadas com relativa facilidade, graças aos avanços tecnológicos e adaptações que foram necessárias devido ao cenário mundial no qual estamos vivendo. A pandemia de COVID-19 permitiu, por exemplo, o trabalho de forma remota, que pode ter continuidade em diversas situações e para cargos variados, de acordo com as especificações propostas.

É importante ressaltar que esse trabalho apresenta limitações, como tamanho da amostra (já que não foi possível realizar as entrevistas com as organizações que desenvolvem práticas direcionadas a questões de gênero) e não é possível fazer uma generalização das informações apresentadas, uma vez que todas as empresas mencionadas são de setores e portes diferentes, tanto entre si, quanto em relação à Empresa X. Desta forma, os dados coletados e apresentados refletem as visões e realidades de cada organização, que podem variar de acordo com a história da empresa, tempo de existência, países e locais nos quais estão presentes.

Por fim, o presente estudo teve como foco a análise de programas e ações que tem como o objetivo a promoção da igualdade de gênero, mas para pesquisas futuras, é indicada a ampliação do público alvo, buscando práticas, programas e ações voltadas para outros grupos minoritários, como negros, pessoas com deficiência (PCDs), pessoas com mais de 60 anos, LGBTQIA+, entre outros. Pesquisas futuras podem ter como objetivo entender porque ainda existe um *gap* de contratação e retenção destes grupos e quais práticas inclusivas podem ser adotadas pelas organizações a fim de terem um quadro de funcionários cada vez mais diverso e, por consequência, resultados cada vez mais satisfatórios, para todos os *stakeholders* envolvidos na organização.

Referências

- Abramo, L. W. (2007). *A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho: Uma Força de Trabalho Secundária?* [Doutorado em Sociologia, Universidade de São Paulo].
<https://doi.org/10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151>
- Agenda 2030. (2020a). *Plataforma Agenda 2030*. <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>
- Agenda 2030. (2020b). *Plataforma Agenda 2030*. <http://www.agenda2030.org.br/ods/5/>
- Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). The Impact of Work – Family Programs on the Relationship between Gender Diversity and Performance. *Human Resource Management*, 54(4), 553–576. <https://doi.org/10.1002/hrm.21631>
- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração: Vol. Volume único*. Fundação CECIERJ. <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/6448>
- Araújo, D. (2019). Islamismo: Como é a religião muçulmana? *Politize!*
<https://www.politize.com.br/islamismo-como-e-a-religiao-muculmana/>
- Avon. (2020a). *About Us Avon*. Avon Worldwide. <https://www.avonworldwide.com/about-us>
- Avon. (2020b). *Avon Foundation For Women*. Avon Worldwide.
<https://www.avonworldwide.com/supporting-women/avon-foundation-for-women>
- Avon. (2020c). *Freedom to Earn*. Avon Worldwide.
<https://www.avonworldwide.com/supporting-women/economic-empowerment>
- Avon. (2020d). *The Beauty of Doing Good*. Avon Worldwide.
<https://www.avonworldwide.com/responsible-business/responsible-business-report>
- Azevedo, M. C. de. (2007). A globalização e o perfil do trabalho feminino em países do Cone Sul – Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. *Anis do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, CD-ROM.

- Brandão, R. A., Ferraz, S. B., & Lima, T. C. B. (2015). Mulheres e Valores do Trabalho: Estudo em Uma Multinacional. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 487–514. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p487-514>
- Calais, B., Veloso, D., Arbex, G., Andrade, J., & Campos, L. (2020). *Dia Internacional da Mulher: 7 empresas que estão virando o jogo da equidade de gênero*. Forbes Brasil. <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2020/03/dia-internacional-da-mulher-7-empresas-que-estao-virando-o-jogo-da-equidade-de-genero/>
- Canabarro, J. R. dos S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88–110. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>
- Carmo, J. (2019). *Mesmo com maior grau de escolaridade, mulheres ganham menos que homens*. Portal Carreira & Sucesso. <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/mesmo-com-maior-grau-de-escolaridade-mulheres-ganham-menos-que-homens/>
- Centro Cultural Brasil Turquia. (2010). *Vida Religiosa*. <https://brasilturquia.com.br/vida-religiosa-320.html>
- Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil. (2020). *Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil* [O Couro e o Curtume Brasileiro]. <http://www.cicb.org.br/cicb/sobre-couro>
- Cundiff, N. L., Nadler, J. T., & Swan, A. (2009). The Influence of Cultural Empathy and Gender on Perceptions of Diversity Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 97–110. <https://doi.org/10.1177/1548051809334193>
- Estadão. (2018). *Ranking 1500*. <https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais2019/ranking-1500/>
- Fujino, Y. (2020). *Japão ainda dificulta a carreira de mulheres*. Jornal NippoBrasil. <https://www.nippo.com.br/especial/561.shtml>

Futema, F. (2018). *Maioria das empresas não possui programas de inclusão e diversidade.*

VEJA. <https://veja.abril.com.br/economia/maioria-das-empresas-nao-possui-programas-de-inclusao-e-diversidade/>

Governo Federal. (2015). *Organizações contempladas com o Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça 5ª Edição.*

Governo Federal. (2020a). *Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.* Ministério da Mulher, da família e dos Direitos Humanos. <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/leia-mais>

Governo Federal. (2020b). *SPM divulga comunicado às organizações participantes da 6ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.* Ministério da Mulher, da família e dos Direitos Humanos. <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2018/dezembro/spm-divulga-comunicado-as-organizacoes-participantes-da-6a-edicao-do-programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística—Projeção da população.* https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock

Itaipu Binacional. (2016). *Anuário Prêmio WEPS Brasil 2016* (p. 43).

Itaipu Binacional. (2020). *Equidade de Gênero—Como Implementar na Gestão das Empresas.*

Lucas, A. C. (2015). *Justiça organizacional de gênero nas empresas: Os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos* [Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-13012016-131606>

- Maia, A. P. V. (2020). *Não consegue contratar mulheres? Talvez você não esteja procurando direito*. Fala, Nubank. <https://blog.nubank.com.br/contratar-mulheres/>
- Marras, J. P. (2016). Administração de recursos humanos. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>
- Melo, L. (2015). *As 25 maiores empresas do mundo em 2015, segundo a Fortune*. Exame. <https://exame.com/negocios/as-25-maiores-empresas-do-mundo/>
- Ministério da Economia. (2017). *Relação Anual de Informações Sociais*. <ftp://ftp.mtps.gov.br/pdet/rais/2017/nacionais/3-analisedosprincipaisresultados.doc>
- Mota, C., Tanure, B., & Neto, A. C. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- Müftüler-Baç, M. (2012). *Gender Equality in Turkey*. 20.
- Nitahara, A. (2018). *Petrobras quer aumentar número de mulheres em cargos de liderança*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2018-09/petrobras-quer-aumentar-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca>
- Olsen, J. E., Parsons, C. K., Martins, L. L., & Ivanaj, V. (2016). Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness: An Empirical Examination of Women in the United States and France. *Group & Organization Management*, 41(3), 271–309. <https://doi.org/10.1177/1059601115583579>
- ONU Mulheres Brasil. (2017). *Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU alcança o marco de 150 empresas signatárias no Brasil*. <http://www.onumulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil/>

ONU Mulheres Brasil. (2020a). *Planeta 50-50 em 2030 – ONU Mulheres*.

<http://www.onumulheres.org.br/planeta5050/>

ONU Mulheres Brasil. (2020b). *Comissão da ONU sobre a Situação das Mulheres – ONU*

Mulheres. <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/csw/>

ONU Mulheres Brasil. (2020c). *ONU Mulheres Brasil*.

<http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>

ONU Mulheres Brasil. (2020d). *Empresas – ONU Mulheres*.

<http://www.onumulheres.org.br/referências/princípios-de-empoderamento-das-mulheres/>

ONU Mulheres Brasil. (2021). *Eles Por Elas*.

<http://www.onumulheres.org.br/referências/princípios-de-empoderamento-das-mulheres/>

Organização das Nações Unidas. (2020a). *Organização das Nações Unidas*. ONU Brasil.

<https://nacoesunidas.org/conheca/>

Organização das Nações Unidas. (2020b). *Livres & Iguais*. ONU Brasil.

<https://nacoesunidas.org/campanha/livreseiguais/>

Organização das Nações Unidas. (2020c). *#ZeroDiscriminação*. ONU Brasil.

<https://nacoesunidas.org/campanha/zerodiscriminacao/>

Organização Internacional do Trabalho. (2020a). *Organização Internacional do Trabalho*.

ILO. <https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/lang--pt/index.htm>

Organização Internacional do Trabalho. (2020b). *OIT no Brasil (OIT Brasília)*.

<https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/oit-no-brasil/lang--pt/index.htm>

Osaki, T. (2019). *From bad to worse: Japan slides 11 places to 121st in global gender equality ranking*. The Japan Times.

<https://www.japantimes.co.jp/news/2019/12/17/national/social-issues/japan-121st-global-gender-equality-ranking/>

Pacto Global - Rede Brasil. (2013). *Lançamento do Prêmio WEPs Brasil*.

<https://pactoglobal.org.br/noticia/10>

Petrobras. (2016). *Participamos do Programa nacional de Pró-Equidade de Gênero e*

Raça—Petrobras. Petrobras. <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/participamos-do-programa-nacional-de-pro-equidade-de-genero-e-raca.htm>

Petrobras. (2020a). *Perfil Petrobras*. <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>

Petrobras. (2020b). *Trajetória Petrobras*. <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>

Prêmio WEPs Brasil. (2019). *Prêmio WEPs Brasil—Empresas Empoderando Mulheres*.

<https://premiowepsbrasil.com.br/sobre-o-premio/>

Prêmio WEPs Brasil. (2019b). *Regulamento Prêmio WEPS Brasil 2019*.

Prêmio WEPs Brasil. (2019c). *Empresas Premiadas 2019 – Prêmio WEPs*. Prêmio WEPs

Brasil. (2019d). *Anuário Prêmio WEPs Brasil 2019* (p. 51).

<https://premiowepsbrasil.com.br/empresas-premiadas/>

Presse, F. (2019). *Desigualdade de gênero no trabalho só acabará daqui a 257 anos, aponta Fórum Econômico Mundial*. G1.

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/12/17/desigualdade-de-genero-no-trabalho-so-acabara-daqui-a-257-anos-aponta-forum-economico-mundial.ghtml>

Programa ELAS. (2021). *Você sabe a diferença de equidade e igualdade de gênero?*

<https://programaelas.com.br/diferenca-de-equidade-e-igualdade-de-genero/>

Redação Nubank. (2020). *As extraordinárias mulheres que reinventam o futuro no Nubank*.

Fala, Nubank. <https://blog.nubank.com.br/mulheres-que-reinventam-o-futuro-no-nubank/>

- Resende, T. (2021). *Retomada de empregos com carteira assinada prioriza contratação de homens*. Folha de S.Paulo.
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/retomada-de-empregos-com-carteira-assinada-prioriza-contratacao-de-homens.shtml>
- Reuters. (2019). *Centenas de mulheres fazem greve exigindo igualdade na Suíça*. Exame.
<https://exame.com/mundo/centenas-de-mulheres-fazem-greve-exigindo-igualdade-na-suica/>
- Rezende, D. L. (2015). Patriarcado e formação do Brasil: Uma leitura feminista de Oliveira Vianna e Sérgio Buarque de Holanda. *Pensamento Plural*, 17, 07–27.
- Ribeiro, R. M., & Jesus, R. S. de. (2016). A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho no Brasil. *Revista de Ciências Humanas*, 16(1), 42–56.
- Rocha, J. B. da, Kubo, E. K. de M., Leite, N. R. P., Farina, M. C., & Oliva, E. de C. (2014). Percepção de Sucesso na Carreira da Mulher Executiva Brasileira. *Revista de Administração Unimep*, 12(3), 47–72. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v12n3p47-72>
- Salomão, K. (2015). *As 7 empresas brasileiras entre as maiores do mundo em 2015*. Exame. <https://exame.com/negocios/as-maiores-empresas-brasileiras-em-2015-segundo-a-fortune/>
- Schlickmann, E., & Pizzarro, D. (2013). A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho: Uma Abordagem sob a Ótica da Liderança. *Revista Borges*, 3(1), 70–89.
- Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. (2016). *Programa Pro-Equidade de Gênero e Raça. Rompendo fronteiras no mundo do trabalho*.
- Silva, G. C. C. da, Santos, L. M., Teixeira, L. A., Lustosa, M. A., Couto, S. C. R., Vicente, T. A., & Pagotto, V. P. F. (2005). A Mulher e sua Posição na Sociedade: Da Antiguidade aos Dias Atuais. *Revista da SBPH*, 8(2), 65–76.

Silveira, K. P. (2016). *Iniciativas Sustentáveis: Avon – Empoderando Mulheres*. FIESP.

<https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/avon/>

Spary, S. (2020). *Unilever achieves 50/50 gender balance across global leadership*.

Campaign. [https://www.campaignlive.co.uk/article/unilever-achieves-50-50-gender-balance-across-global-](https://www.campaignlive.co.uk/article/unilever-achieves-50-50-gender-balance-across-global-leadership/1675761?utm_source=website&utm_medium=social)

[leadership/1675761?utm_source=website&utm_medium=social](https://www.campaignlive.co.uk/article/unilever-achieves-50-50-gender-balance-across-global-leadership/1675761?utm_source=website&utm_medium=social)

UN Women. (2020a). *Step It Up: Japan vows to boost women's leadership and development assistance for gender equality*. UN Women.

<https://www.unwomen.org/get-involved/step-it-up/commitments/japan>

UN Women. (2020b). *Women's Empowerment Principles: Equality Means Business*. UN

Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles-equality-means-business>

UN Women. (2020c). *UN Women*. UN Women | Europe and Central Asia.

<https://eca.unwomen.org/en/where-we-are/turkey>

Unilever. (2020a). *História da Unilever*. Unilever Brasil.

<https://www.unilever.com.br/about/who-we-are/our-history/1920-1929.html>

Unilever. (2020b). *Marcas Unilever*. Unilever Global Company Website.

<https://www.unilever.com/brands/>

Unilever. (2020c). *Objetivos, valores e princípios*. Unilever Brasil.

<https://www.unilever.com.br/about/who-we-are/purpose-and-principles/>

Unilever. (2020d). *Cada U Ajuda a Empoderar Mulheres e Meninas*. Unilever Brasil.

<https://www.unilever.com.br/about/cada-u-faz-o-bem/cada-u-ajuda-a-empoderar-mulheres-e-meninas/>

Unilever. (2020e). *Diversidade*. Unilever Brasil.

<https://www.unilever.com.br/about/pessoas/diversidade/>

Unilever. (2020f). *Unilever Apresenta o Impacto dos Estereótipos na Equidade de Gênero*.

Unilever Brasil. <https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2017/unilever-apresenta-o-impacto-dos-estereotipos-na-equidade-de-genero.html>

Unilever. (2020g). *Opportunities for women*. Unilever global company website.

<https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/opportunities-for-women/>

Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: Evidências para o Brasil.

Economia e Sociedade, 22(3), 765–790. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>

We Connect International. (2020). *Who We Are*. Weconnectinternational.Org.

<https://weconnectinternational.org/who-we-are/>

Williams, C. L., Kilanski, K., & Muller, C. (2014). Corporate Diversity Programs and

Gender Inequality in the Oil and Gas Industry. *Work and occupations*, 41(4), 440–476. <https://doi.org/10.1177/0730888414539172>

Woman Rising 2030, B. & S. D. (2018). *Better Leadership, Better World* (p. 73).

<https://www.unglobalcompact.org/library/5612>

Women's Empowerment Principles. (2020a). *Women's Empowerment Principles*.

<https://www.weps.org/about>

Women's Empowerment Principles. (2020b). *Women's Empowerment Principles*.

<https://www.weps.org/companies>

World Economic Forum. (2020). Global Gender Gap Report 2020. *Global Gender Gap*

Report 2020. <https://wef.ch/2LPiVMP>

Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (2ª edição reimpressa). Departamento de Ciências da Administração/ UFSC,

http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf